HENRY MINTZBERG

NGHỀ QUẢN LÝ

NHỮNG TƯ TƯỞNG HÀNG ĐẦU VỀ QUẢN LÝ

alphabooks®
THẾ GIỚI

NGHỀ QUẢN LÝ

Những tư tưởng hàng đầu về quản lý
Tác giả: Henry Mintzberg
Dịch giả: Thanh Tâm, Tuấn Minh, Kim Ngọc
Công ty Phát hành Alphabooks
Nhà Xuất bản Thế Giới

Nguồn: V.C
(___)

Lời giới thiệu

Giáo sư Henry Mintzberg được độc giả thế giới và Việt Nam biết tới như là tác giả của hàng loạt nghiên cứu về quản lý từ những năm 1970 tới nay. Ông có sức ảnh hưởng to lớn tới sự định hướng phát triển của các lý thuyết quản lý và thực tiễn phát triển toàn diện năng lực của nhà quản lý. Các tác phẩm của ông cung cấp hàng loạt mô hình hữu ích giúp nhà quản lý áp dụng hiệu quả vào công việc. Ở Việt Nam, các luận điểm về vai trò và năng lực của nhà quản lý, cũng như các vấn đề quản lý và chiến lược doanh nghiệp của ông là một phần không thể thiếu trong các chương trình đào tạo về quản lý mang tính hàn lâm tại trường đại học cũng như các khóa đào tạo nâng cao năng lực quản lý mang tính thực tiễn cho doanh nghiệp.

Tiếp nối mạch những nghiên cứu về thực tiễn hoạt động của các nhà quản lý, Mintzberg viết cuốn Nghề quản lý như một công trình mang tính tổng kết (tên nguyên bản là Managing, xuất bản năm 2009). Những quan điểm và mô hình mà Mintzberg từng đưa ra trước đây giờ đã được phát triển cụ thể hơn, đồng thời bao trùm hơn trên nền tảng những nghiên cứu thực tế của ông và điểm xuyết các nghiên cứu của nhiều tác giả khác. Rất nhiều ý kiến lý thú và nguyên tắc giúp đánh giá hiệu quả của nhà quản lý mà tác giả đưa ra được đúc kết từ nhiều nghiên cứu khác nhau do chính ông thực hiện từ hơn 20 năm trước tới nay, tất cả được trình bày với cách nhìn mới trong cuốn sách này.

Mintzberg giữ quan điểm nhìn nhận về phong cách và năng lực quản lý qua hành vi của nhà quản lý. Do vậy, ông thường dùng, và dùng rất đắt, các tình huống ứng xử của nhà quản lý để minh họa cho những lý thuyết của mình. Các nhà quản lý Việt Nam đọc cuốn sách này sẽ cảm nhận được hình bóng của chính bản thân mình trong những ví dụ và tình huống này. Mintzberg không kết luận về sự đúng sai trong mỗi hành động của nhà quản lý, mà luôn mở ra cho người đọc khả năng tự kết luận về sự phù hợp và tính hiệu quả của hành vi ấy.

Là những người thường xuyên tiếp xúc với thực tế công việc quản lý tại doanh nghiệp và luôn coi quan điểm "năng lực quản lý thể hiện qua hành vi" của Mintzberg là một trong những kim chỉ nam cho các phương pháp nâng cao năng lực quản lý cho doanh nghiệp, các chuyên gia tư vấn của Công ty Cổ phần Phát triển Năng lực Tổ chức (OCD) nhìn nhận cuốn sách Nghề quản lý như một nguồn kiến thức tổng hợp, đơn giản và gần gũi đối với nhà quản lý Việt Nam.

Chúng tôi và Công ty Sách Alpha trân trọng giới thiệu tới độc giả Việt Nam cuốn sách này với hy vọng độc giả sẽ tìm được những phương pháp tư duy và phân tích về hành vi quản lý hiệu quả, dễ áp dụng cho chính mình trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới.

NGUYỄN THỊ NAM PHƯƠNG

Phó Giám đốc, Tư vấn trưởng Công ty CP Phát triển Năng lực Tổ chức (OCD)

Đồng hành cùng độc giả

Cuốn sách này được viết cho tất cả những ai hứng thú thực hành công việc quản lý − bản thân nhà quản lý, những đối tượng làm việc cùng nhà quản lý (trong các khâu lựa chọn, đánh giá và phát triển, v.v…), và cả những ai muốn hiểu về công việc quản lý thấu đáo hơn (giới học giả, giáo viên, sinh viên, những thành phần không-phải-nhà-quản-lý). Mỗi người lại có nhu cầu khác nhau, vậy nên tôi sẽ đưa ra một vài chỉ dẫn.

Trước tiên, hãy lưu ý rằng tôi nhấn mạnh những câu then chốt trong toàn bộ cuốn sách bằng cách in đậm nghiêng chúng, nhằm cung cấp một bản tóm tắt liên tục các luận điểm chính yếu của sách. Nếu bạn là một trong những nhà quản lý bận rộn như được mô tả ở Chương 2, hay chỉ là một người luôn phải dè sẻn thời gian, hãy sử dụng những câu then chốt này để theo dõi mạch thảo luận, tìm hiểu sâu hơn về các luận điểm mà bạn cảm thấy hào hứng nhất.

Hai chương đầu tiên trong cuốn sách này rất ngắn gọn và rõ ràng: chúng đóng vai trò thể hiện tinh thần chung của cuốn sách. Hai chương tiếp sau dài và phức tạp hơn, vì chúng nhắm vào bản chất của công việc quản lý − một thứ không đơn giản chút nào. Còn hai chương cuối cùng, với độ dài vừa phải, thì càng được ứng dụng đúng lúc đúng chỗ sẽ càng thú vị. Mỗi phần được mô tả tóm lược như sau:

Chương 1: Công việc quản lý ở vị trí hàng đầu. Chương này giới thiệu chung về cuốn sách và quan điểm của tôi về công việc quản lý.

Chương 2: Những động lực của công việc quản lý. Chương này khá dễ đọc và có thể lướt qua. Có lẽ bạn sẽ muốn dành sự chú ý đặc biệt vào phần cuối chương – “Tác động của Internet.”

Chương 3: Một mô hình quản lý. Chương này phức tạp hơn, giới thiệu về những vấn đề mà tôi coi là căn bản của công việc quản lý. Bạn có thể nắm bắt được khá rõ ràng từ những câu then chốt được in đậm nghiêng, nhưng tôi thì không thể tách riêng biệt một phần đơn lẻ nào đó; như tôi kết luận, đây là một mô hình mà mỗi phần cấu thành không thể bị tách riêng rẽ. Những độc giả am hiểu ít nhiều về công việc quản lý sẽ thấy Chương 2 và Chương 3 là hữu ích nhất.

Chương 4: Muôn mặt công việc quản lý. Đây là chương viết khó khăn nhất và có lẽ cũng khó đọc nhất − bởi tôi tin vào tính đa dạng phong phú của công việc quản lý. Phần “Các vị thế trong công việc quản lý” sẽ quy nạp những ý kiến của chương này lại với nhau. Một loạt luận điểm trái chiều trong chương này, đặc biệt là về sự thất bại của các nhân tố có vẻ là then chốt (ví như văn hóa và phong cách cá nhân), nhằm lý giải về những gì nhà quản lý làm, có lẽ sẽ thu hút sự chú ý đặc biệt từ phía các nhà nghiên cứu và chuyên gia phát triển quản lý.

Chương 5: Những vấn đề hóc búa không thể né tránh của công việc quản lý. Tôi viết chương này một cách đầy hứng thú và hẳn bạn cũng sẽ rất hứng khởi đọc chúng, đặc biệt nếu bạn là một nhà quản lý phải sống chung với những điều này hàng ngày hàng giờ. Đây chính là chương dễ áp dụng nhất trong toàn bộ cuốn sách; vì vậy, các nhà quản lý, đặc biệt là những ai tin rằng có một thứ thần dược nào đó, rất nên đọc cẩn thận chương này.

Chương 6: Quản lý hiệu quả. Phần lớn chương này khá dễ đọc và thú vị, đặc biệt là phần mở đầu “Nhà quản lý không hoàn hảo” và phần kết thúc “Quản lý tự nhiên,” cũng như phần thảo luận về “Óc suy xét biến đâu hết?” Những người tư vấn và hỗ trợ các nhà quản lý có lẽ sẽ muốn đặt trọng tâm chú ý vào phần “Tuyển chọn, đánh giá và phát triển các nhà quản lý hiệu quả.”

Phụ lục. Phần này mô tả mỗi một ngày trong đời sống của tám nhà quản lý được thảo luận trong cuốn sách. Toàn bộ mô tả về 29 ngày quan sát và những lý giải mang tính khái niệm của tôi được giới thiệu đầy đủ tại trang web www.mintzberg-managing.com.

1. CÔNG VIỆC QUẢN LÝ Ở VỊ TRÍ HÀNG ĐẦU

Chúng ta biết các động cơ, thói quen và những bí mật sâu kín nhất của các tộc người nguyên sơ nhất ở New Guinea hay nơi nào khác hơn cả những gì chúng ta hiểu về các thành viên ngoại kiều ngay trong ban quản lý tại trụ sở Unilever.

Roy Lewis và Rosemary Stewart (1958)

Hơn nửa thế kỷ đã trôi qua kể từ khi những từ ngữ trên được viết ra, và đến nay chúng vẫn giữ nguyên tính chân thực. Thế nhưng cũng khá dễ dàng để nhìn xem các nhà quản lý làm gì. Hãy quan sát một vị nhạc trưởng dàn nhạc trong suốt buổi tập, chứ không phải khi biểu diễn, để khám phá bí mật của người "cầm chịch" trên bục chỉ huy. Hãy thử ngồi vào chiếc ghế giám đốc của một doanh nghiệp công nghệ cao để tham dự cuộc thảo luận về một dự án mới. Hãy dạo bước cùng người quản lý trại tị nạn khi ông ta quét tầm mắt thật cẩn trọng để tìm kiếm mọi dấu hiệu bạo lực chờ chực trên đầu.

Thế nhưng, việc khám phá ra người quản lý làm gì không phải là chuyện đáng bàn ở đây, vấn đề là giải thích nó thế nào. Làm cách nào chúng ta hiểu được hàng loạt hoạt động liên hoàn hợp thành cái gọi là quản lý?

Hơn nửa thế kỷ trước, Peter Drucker (1954) đã làm cho kỹ năng quản lý trở nên phổ biến. Nhưng rồi quyền lãnh đạo đã khiến nó trở nên lu mờ và yếm thế. Kết quả là, giờ đây chúng ta đang ngập lụt trong hàng loạt câu chuyện về những thành công vang dội và cả những thất bại còn thê thảm hơn của các nhà lãnh đạo tầm cỡ. Nhưng trước hết, chúng ta phải thấu triệt những thực tế giản đơn của việc đảm trách vai trò nhà quản lý đích thực.

Đây là một cuốn sách thuần túy, nếu không muốn nói là rất đơn giản về thuật quản lý. Tôi đã phải đặt cho nó một tựa đề rất bao quát – Managing (Nghề quản lý), bởi đây là cuốn sách đề cập hết sức cơ bản và toàn diện về lĩnh vực căn bản này, với vẻ đa dạng muôn sắc không sao kể xiết của nó. Chúng ta sẽ cùng xem xét mọi đặc điểm, nội dung hàm chứa trong đó và mọi thể loại ngành nghề, cũng như những câu hỏi hóc búa mà các nhà quản lý phải đối mặt, và cả cách họ phải vượt qua. Quản lý giữ vai trò quan trọng đối với bất kỳ ai chịu sự tác động của nó, mà trong một thế giới với các cơ quan tổ chức như hiện nay, thì đối tượng đó là hết thảy chúng ta. Chúng ta buộc phải hiểu rõ về nó hơn, có như vậy mới thực hành hiệu quả hơn.

Những người vốn bị mụ mị bởi vài phần hay toàn bộ thực tế này – trong đó khó lòng loại trừ các nhà quản lý – rất nên tiếp cận với một cuốn sách cung cấp những nhận thức có bằng chứng xác thực, mang tính toàn diện về các câu hỏi lớn. Chỉ mới có một vài cuốn sách thử làm việc đó; cuốn này của tôi cũng vậy. Nó xác định các câu hỏi như:

- Liệu có phải các nhà quản lý quá bận rộn quản lý đến mức không thể tận hưởng ý nghĩa của công việc quản lý?
- Có thực là các nhà lãnh đạo quan trọng hơn các nhà quản lý?
- Tại sao quá nhiều hoạt động quản lý lại điên cuồng đến vậy? Và liệu rằng Internet khiến nó tốt lên hay tồi đi?
- Liệu toàn bộ câu hỏi về công việc quản lý có bị "quan trọng hóa" quá mức không?
- Các nhà quản lý kết nối ra sao khi mà bản chất công việc lại tách biệt họ khỏi những gì họ đang quản lý?
- Làm cách nào để những người làm công việc này duy trì được lòng quả cảm mà không trở nên ngạo ngược? Hay làm thế nào tránh để thành công biến thành thất bại?
- Liệu hoạt động quản lý có nên bị giới hạn chỉ trong phạm vi các nhà quản lý?

Bất kể điều gì đã xảy ra với công việc quản lý?

Tôi khởi đầu sự nghiệp của mình với chủ đề này: trong luận án tiến sĩ, tôi đã quan sát suốt một tuần đời sống công việc của năm vị giám đốc điều hành. Và kết quả là sự ra đời của cuốn sách The Nature of Managerial Work (Tính chất của công việc quản lý), xuất bản năm 1973, và một bài báo có tiêu đề là The Manager's Job: Folklore and Fact (Công việc của nhà quản lý: Ảo tưởng và hiện thực), đăng tải năm 1975. Cả hai đều được đón nhận nồng nhiệt. Nghiên cứu của tôi thậm chí còn dẫn tới cả một dòng gồm các nghiên cứu sao phỏng.

Nhưng dòng chảy ấy rồi cũng cạn khô, và ngày nay chúng ta chỉ tìm thấy rất ít nghiên cứu về quản lý. Rất nhiều cuốn sách đóng mác "thuật quản lý," song chẳng có mấy nội dung nói về quản lý. Hãy thử tìm những cuốn sách thể hiện rõ ràng nhất về chủ đề này ngay trên tựa đề, nhiều khả năng bạn sẽ bị hút chặt vào cuốn Leadership: What Effective Managers Really Do and How They Do It (Nghệ thuật lãnh đạo: Những nhà quản lý hiệu quả làm gì và như thế nào) (1979) của Len Sayles, The General Managers (Những nhà quản lý cấp cao) (1982) của John Kotter, Becoming a Master Manager (Trở thành nhà quản lý tinh thông) (1990) của nhóm tác giả Robert Quinn và Becoming a Manager (Trở thành nhà quản lý) (1992) của Linda Hill. Hãy để ý đến thời điểm sách ra đời.

Và hệ quả tất yếu là những thấu hiểu của chúng ta về quản lý không hề được nâng cao. Năm 1916, nhà tư bản công nghiệp Henri Fayol xuất bản cuốn General and Industrial Administration (Quản lý nói chung và trong ngành công nghiệp nói riêng), mô tả quản lý như là công việc tổng hợp gồm "hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát." Và 80 năm sau, một tờ báo ở Montreal, Canada đã đăng tải bản mô tả công việc của ngài thị trưởng thành phố vừa được bổ nhiệm: "chịu trách nhiệm hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát mọi hoạt động của thành phố" Cũng vẫn chỉ là những hiểu biết thông thường của chúng ta mà thôi.

Trong suốt nhiều năm ròng, tôi đã đặt câu hỏi với rất nhiều nhóm làm công việc này: "Điều gì đã xảy ra ngày anh/chị bắt đầu trở thành nhà quản lý?" Câu trả lời hầu như lúc nào cũng vậy: những cái nhìn bối rối mông lung, rồi nhún vai, và cuối cùng là một số câu bình luận kiểu như: "Chẳng gì cả!" Bạn buộc phải tự khám phá điều đó, ban đầu thường kết thúc với những hậu quả tương đối khủng khiếp, chắc cũng giống như tình dục – tôi nghĩ vậy. Vừa mới hôm qua thôi bạn còn đang chơi sáo hay tiến hành phẫu thuật, hôm nay bạn đã nhận ra mình đang quản lý chính những người làm công việc ấy. Mọi thứ đã thay đổi. Vậy mà bạn lại chỉ có một mình loay hoay khó xử. "Các nhà quản lý mới buộc phải tự học hỏi thông qua kinh nghiệm, xem một nhà quản lý phải như thế nào."

Do đó, trong cuốn sách này, tôi sẽ xem xét lại bản chất của công việc quản lý, tiếp tục sử dụng một số kết luận trước đây của mình (Chương 2), nhắc lại một số khác (Chương 3, 4) và giới thiệu một số đánh giá mới (Chương 5 và 6).

Một vài ví dụ thực tế

- Alan Whelan là giám đốc bán hàng của Bộ phận Máy tính và Điện tử Toàn cầu thuộc BT (Anh), có lẽ bạn kỳ vọng ông sẽ gặp gỡ khách hàng, hay chí ít là làm việc với nhân viên nhằm giúp họ bán hàng cho khách hàng. Ngày hôm nay, Alan đang bán hàng, hẳn là thế rồi, nhưng là cho một nhà điều hành trong chính công ty, một người đã rất miễn cưỡng thông qua bản hợp đồng lớn nhất của Alan. Vậy thì liệu Alan đang lên kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp hay kiểm soát đây?
- Nhà quản lý ở “tầng cao nhất” sẽ phải có tầm nhìn xa trông rộng, nhìn thấy cả “bức tranh tổng thể”; còn nhà quản lý ở “cấp thấp hơn” sẽ giải quyết những thứ hạn hẹp và tức thời hơn. Vậy thì tại sao Gord Irwin, nhà quản lý Khu vực Mặt tiền của Công viên Quốc gia Banff lại quá bận tâm về những hậu quả môi trường nảy sinh từ việc mở rộng khu vực đỗ xe trên một sườn đồi trượt tuyết; trong khi đó, ngược về Ottawa, Norman Inkster – viên sĩ quan phụ trách toàn lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada lại phải miệt mài theo dõi các đoạn quay ngắn trên chương trình thời sự truyền hình buổi đêm khuya hòng ngăn chặn những câu hỏi mang tính phản đối chĩa vào vị bộ trưởng của anh ta tại Quốc hội ngày hôm ấy?
- Tại sao Jacques Benz, tổng giám đốc của GSI – công ty công nghệ cao đóng tại Paris – lại có mặt trong cuộc họp bàn về một dự án của khách hàng? Xét cho cùng, ông là nhà quản lý cấp cao. Vậy ông có nên quay trở về văn phòng của mình để suy xét phát triển các chiến lược tầm cỡ hơn? Paul Gilding, giám đốc điều hành của tổ chức Hòa bình Xanh Quốc tế cũng cố gắng làm việc ấy với sự bực bội đáng kể. Ai làm đúng đây?
- Fabienne Lavoie, y tá trưởng của 4 Northwest – khu chăm sóc tiền-hậu phẫu thuộc một bệnh viện đóng tại Montreal lại làm việc ròng rã từ 7 giờ 20 phút sáng đến tận 6 giờ 45 phút chiều với một nhịp độ khiến người quan sát cô cũng phải kiệt sức. Có lúc, chỉ trong vòng vài phút, cô thảo luận về việc băng bó với vị bác sĩ phẫu thuật, hoàn thành thẻ khám bệnh cho một bệnh nhân, sắp xếp lại lịch trình công việc, trao đổi với một người ở quầy tiếp tân, kiểm tra bệnh nhân đang bị sốt, gọi điện để bổ sung một chỗ trống, bàn bạc về phương án điều trị nào đó, và trò chuyện với người nhà bệnh nhân. Liệu người quản lý có phải vồn vã bận rộn đến thế không?
- Cuối cùng, nên hiểu thế nào đối với phép ẩn dụ trứ danh về nhà quản lý đại tài – nhạc trưởng dàn nhạc, thực hiện vai trò của mình một cách tuyệt vời, làm cho toàn bộ nhóm cộng tác cùng nhau tạo nên thứ âm nhạc đẹp đẽ? Bramwell Tovey của Dàn giao hưởng Winnipeg bước xuống bục chỉ huy và nói về công việc của mình: “Giai đoạn vất vả chính là quá trình luyện tập,” chứ không phải ở buổi biểu diễn. Nó ít huy hoàng hơn. Thế khi ở trong điều kiện bị ràng buộc như vậy thì sao? “Anh phải đặt bản thân mình lệ thuộc vào người sáng tác,” ông nói. Vậy thì, liệu vị “giám đốc” dàn nhạc có thật sự điều khiển dàn nhạc – và thực hành thứ quyền uy lãnh đạo trứ danh đó không? “Chúng tôi không bao giờ trò chuyện về ‘mối quan hệ’” chính là câu trả lời. Quả là một phép ẩn dụ nói lên quá nhiều điều.

29 ngày quản lý

Tôi có thể khẳng định tiếp. Đây chính là phần nổi của tảng băng quản lý. Tôi đã dành một ngày với mỗi nhà quản lý vừa kể trên và cả những người khác nữa – tổng cộng 29 người – để quan sát, phỏng vấn và xem lại nhật ký của họ trong vòng một tuần đến một tháng, từ đó lý giải xem điều gì đang diễn ra. Những bằng chứng rút ra từ nghiên cứu đó đã cung cấp thông tin cho cuốn sách này.

Như trình bày ở Bảng 1.1 (xem trang 435), các nhà quản lý này xuất thân từ mọi lĩnh vực: kinh doanh, chính quyền, chăm sóc sức khỏe, khu vực xã hội (các tổ chức phi chính phủ – NGO, các tổ chức phi lợi nhuận, v.v…) với nhiều loại tổ chức, bao gồm ngân hàng, cảnh sát, sản xuất phim, chế tạo máy bay, bán lẻ, viễn thông. Một số tổ chức nhỏ gọn, số khác lại rất khổng lồ (từ 18 đến 800.000 nhân viên). Các nhà quản lý này trải đều trên tất cả cấp bậc trật tự thông thường, từ cái gọi là tầng cấp cao, tầng cấp trung đến tầng cơ sở. Một số người làm việc ở trung tâm đô thị lớn (London, Paris, Amsterdam, Montreal); những người khác thì ở vùng xa xôi hẻo lánh (N'gara, Tanzania; New Minas, Nova Scotia; hay Công viên Quốc gia Banff ở miền Tây Canada). Một vài người được quan sát riêng lẻ, số khác thì theo nhóm (ví dụ như nhóm ba vị quản lý của các công viên Canada, họ báo cáo công việc lẫn nhau trong ba ngày liên tiếp).

Mỗi ngày (hoặc trong một vài ngày), tôi lại mô tả những gì mình chứng kiến rồi lý giải nó bằng những thuật ngữ mang tính khái niệm. Tôi để mỗi thuật ngữ tự nói lên chính nội dung hàm chứa trong đó, và đúng là như thế – chẳng hạn, làm thế nào mà cung cách quản lý kiểu truyền thống theo nguyên tắc ngoại lệ lại vẫn rất cập nhật; hay vì sao các nhà lãnh đạo của tổ chức Hòa bình Xanh phải quan tâm đến sự bền vững của tổ chức nhiều như quan tâm đến sự bền vững của môi trường chúng ta; hay làm thế nào mà đời sống chính trị thật sự của chính phủ lại có thể diễn ra ngay tại thực địa, nơi đám gấu nuôi gặp gỡ khách du lịch. Những ngày bận rộn này diễn ra trong nhiều bối cảnh khác nhau gắn liền với công việc quản lý: Tôi bỗng nhận ra mình đang bám chặt ghế sau chiếc mô-tô hòng giữ lấy mạng sống quý giá khi xe phóng vèo vèo luồn lách khắp Paris, đưa tôi tới hết cuộc phỏng vấn này tới cuộc phỏng vấn khác; hay ngồi một mình trong khán phòng với 2.222 chiếc ghế bọc nhung để quan sát vị nhạc trưởng luyện tập cùng dàn nhạc; hay dùng bữa trưa trong nhà hàng do một người tị nạn dám nghĩ dám làm tại một khu trại châu Phi xây dựng, còn lần khác thì lạnh run người trong căng-tin của tổ chức Hòa bình Xanh ở Amsterdam; hay dạo bước trong một công viên cổ kính trò chuyện về vấn đề "tắc đường do gấu" (chỉ những trường hợp ách tắc giao thông gây ra bởi các tài xế ôtô mải dừng lại xem lũ gấu đủng đỉnh đi lại trên đường cao tốc). Tất cả những điều này, tôi cam đoan với bạn, sẽ mang lại một khung cảnh tuyệt vời để suy ngẫm về công việc quản lý và đời sống – bởi quản lý vốn liên quan rất nhiều đến đời sống.

Một ngày riêng lẻ như thế, cho dù đã được các cuộc thảo luận hỗ trợ từ những ngày trước đó, cũng không phải là dư dật thời gian cho lắm. Nhưng những gì xảy đến từ lần quan sát trực diện và giản đơn cũng rất đáng kể, không hề có nhật ký công tác gì khác ngoài việc để mặc cho hiện thực xảy ra trước mắt bạn. Nói như lời Yogi Bera, bậc hiền triết của bóng chày Mỹ: "Anh có thể quan sát được rất nhiều điều chỉ bằng cách nhìn mọi thứ xung quanh." Kết hợp 29 ngày lại với nhau, bạn sẽ có hàng loạt bằng chứng về việc thực hành thuật quản lý.

Xuyên suốt cuốn sách này, tôi đã đưa ra hàng loạt ví dụ minh họa được rút từ 29 ngày đó, bao gồm cả những mô tả về sự việc xảy ra cũng như những lý giải mang tính khái niệm về nguyên nhân của sự việc. Trong số đó, có tám mô tả được nhắc lại trong phần Phụ lục. (Bạn có thể tham khảo trang web www.mintzberg-managing.com). Để có ý niệm về những điều này, tôi sẽ trích dẫn một số tựa đề của các phần đăng trên trang web và trong chương tiếp sau:

- “Quản lý giữa cảnh lao đao” – xoay quanh những áp lực chính trị mà các nhà quản lý tại các công viên Canada phải nếm trải.
- “Quản lý trên, dưới, trong và ngoài” – những tác động của hệ thống cấp bậc lên năm nhà quản lý của Sở Y tế Quốc gia Anh (NHS), từ người quản lý cấp cao nhất cho đến hai bác sĩ điều trị đứng đầu trong các bệnh viện.
- “Đối đầu cứng rắn và lãnh đạo mềm mỏng” – sự tương phản trong công việc của người đứng đầu một công ty sản xuất phim, giữa lãnh đạo đối nội và đối ngoại.
- “Hai mặt âm – dương của quản lý” – tương phản công việc của hai giám đốc điều hành, một người thuộc viện bảo tàng thời trang, người kia thuộc Tổ chức Bác sĩ Không biên giới, cùng ở Paris mà cách nhau một trời một vực.
- “Quản lý theo nguyên tắc ngoại lệ” – bàn về hai nhà quản lý của tổ chức Chữ thập đỏ trong trại tị nạn ở Tanzania, quản lý theo nguyên tắc ngoại lệ bằng những cách thức ngoại lệ.

Trước khi tiếp tục, thì ngay trong chương mở đầu này, chúng ta cần phải xem xét ba điều hoang đường thường cản trở việc nhận thức về công việc quản lý: rằng nó có phần nào đó tách biệt với hoạt động lãnh đạo; rằng nó là một môn khoa học, hay chí ít là một nghề nghiệp; và rằng các nhà quản lý, cũng giống như tất thảy mọi người khác, sống trong những giai đoạn biến động ghê gớm.

Quyền lãnh đạo in dấu trong hoạt động quản lý và tính cộng đồng

Việc tách bạch giữa các nhà lãnh đạo với nhà quản lý đã trở nên hết sức thời thượng. Một người thì làm những việc đúng đắn, đương đầu với sự thay đổi; còn người kia làm cho mọi việc đâu vào đấy, đương đầu với tình hình phức tạp. Vậy thì hãy nói xem, trong số những ví dụ được mô tả trên, ai là nhà lãnh đạo và ai là nhà quản lý? Liệu Alan Whelan có thuần túy quản lý ở BT, còn Bramwell Tovey thì thuần túy lãnh đạo phía trên và phía dưới bục nhạc trưởng? Thế còn Jacques Benz trong cuộc họp dự án ở GSI thì sao? Anh ta đang làm những việc đúng đắn hay sắp xếp mọi thứ đâu vào đấy?

Thú thực tôi không hiểu nổi sự phân tách này có ý nghĩa ra sao đối với hoạt động hàng ngày của các tổ chức. Chắc chắn chúng ta có thể tách biệt hoạt động lãnh đạo với quản lý về mặt khái niệm. Nhưng liệu có thể tách biệt chúng trong thực tiễn? Hay, quan trọng là, liệu ta có nên thử hay không?

Làm sao bạn có thể nghĩ đến việc nằm dưới quyền quản lý của ai đó mà họ không hề lãnh đạo? Thế thì thật chán nản. Làm sao bạn lại muốn phục tùng sự lãnh đạo của ai đó mà họ không hề quản lý? Có lẽ sẽ rời rạc vô cùng: các “nhà lãnh đạo” kiểu như vậy làm thế nào biết được điều gì đang diễn ra? Như Jim March từng nói “Lãnh đạo có dính dáng đến cả việc sửa ống nước lẫn sáng tác thi ca.”

Tôi từng có dịp quan sát John Cleghorn, chủ tịch Royal Bank Canada. Danh tiếng của Cleghorn không ngừng gia tăng trong doanh nghiệp chỉ bằng những hành động đơn giản, như gọi điện về văn phòng trong khi đang trên đường tới sân bay để thông báo về một chiếc máy ATM bị hỏng. Ngân hàng này có tới hàng nghìn chiếc máy như vậy. Có phải John quản lý vi mô quá không? Hay ông đang nêu gương rằng người khác cũng nên gắng sức để mắt đến những vấn đề tương tự.

Trên thực tế, giờ đây chúng ta nên lo lắng hơn về “quản lý vĩ mô” – những người ngồi ở vị trí cấp cao vẫn thường gắng sức quản lý bằng chiếc điều khiển từ xa, hoàn toàn không kết nối với tất cả mọi thứ ngoại trừ “bức tranh tổng thể.” Có những lời bình luận cho rằng chúng ta quản lý quá mức và lãnh đạo quá ít đã trở nên rất phổ biến. Tôi thì tin rằng *chúng ta đang lãnh đạo thái quá và quản lý nghèo nàn.*

Konosuke Matsushita, người sáng lập tập đoàn Matsushita mang chính tên ông, đã khẳng định: “Những sự vụ lớn hay nhỏ đều là công việc của tôi. Những dàn xếp ở tầm trung thì có thể ủy thác xử lý.” *Nói cách khác, các nhà lãnh đạo không thể chỉ đơn thuần giao phó việc quản lý; thay vì phân tách rạch ròi giữa nhà quản lý với nhà lãnh đạo, chúng ta nên coi nhà quản lý chính là nhà lãnh đạo, đồng thời phải thực hành cho đến nơi đến chốn việc lãnh đạo cũng như quản lý.*

Bất kể trong khuôn khổ hạn hẹp của giới chuyên ngành hay trên các trang bài báo chí, thật dễ dàng để tán tụng về những vinh quang chói lọi của hoạt động lãnh đạo hơn là thấu triệt về thực tế của hoạt động quản lý. Hiển nhiên việc này sẽ đánh tuột hoạt động quản lý, song nó cũng hạ thấp chính bản thân hoạt động lãnh đạo. *Chúng ta càng bị ám ảnh về quyền lãnh đạo bao nhiêu thì càng nắm bắt được nó ít bấy nhiêu*. Trên thực tế, chúng ta càng đòi khuếch trương quyền lãnh đạo trong các khóa học và chương trình bao nhiêu (tôi đếm thấy cụm từ “nhà lãnh đạo” và “quyền lãnh đạo” xuất hiện tới 55 lần trên trang web Chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh Harvard năm 2007) thì chúng ta càng trở nên kiêu căng bấy nhiêu. Đó là bởi quyền lãnh đạo là thứ phải giành lấy, chứ không phải thứ được phong tặng.

Hơn thế nữa, bằng việc đặt quyền lãnh đạo lên bệ cao, tách biệt hẳn với công việc quản lý, chúng ta đã biến một quy trình tập thể trở thành một thứ riêng tư. Bất kể bao nhiêu lời sáo rỗng được dành cho vị lãnh đạo tăng cường sức mạnh tập thể, thì quyền lãnh đạo vẫn chỉ tập trung vào một cá nhân riêng lẻ: cứ khi nào chúng ta đề bạt lãnh đạo, chúng ta lại giáng cấp những kẻ khác, biến họ thành những người quy thuận phục tùng. Và tương tự, cảm giác cộng đồng bị coi nhẹ – yếu tố đóng vai trò quan

trọng đối với những nỗ lực hiệp đồng trong mọi tổ chức. Thay vì chỉ đề bạt lãnh đạo, thứ chúng ta cần phải thúc đẩy chính là các nhóm gồm những người hòa nhập với mọi điều kiện thật tự nhiên, quyền lãnh đạo gắn chặt với hoạt động quản lý trở thành một phần bản chất trong đó. Vì vậy, *cuốn sách này đặt quản lý lên hàng đầu, đồng thời nhìn nhận nó trong mối ràng buộc khăng khít tự nhiên với quyền lãnh đạo trong một tổng thể chung có thể gọi là tính cộng đồng.*

Sau nhiều năm tìm kiếm những mục tiêu cao cả, đã đến lúc cần nhận thức rằng quản lý không phải là một môn khoa học, cũng chẳng phải là một nghề nghiệp; đó là một môn thực hành, được học hỏi chủ yếu từ kinh nghiệm và ăn sâu bám rễ vào bối cảnh cụ thể.

Hẳn nhiên không phải môn khoa học. Khoa học là lĩnh vực chuyên về phát triển những tri thức có hệ thống thông qua nghiên cứu. Đó khó lòng là mục đích của quản lý, lĩnh vực liên quan đến việc giúp cho mọi thứ được giải quyết trong các tổ chức. Quản lý thậm chí không phải là một môn khoa học ứng dụng, bởi suy cho cùng đó vẫn là khoa học. Quản lý hẳn nhiên có ứng dụng khoa học: các nhà quản lý buộc phải sử dụng hết thảy kiến thức họ có thể nắm được. Và đương nhiên họ sẽ sử dụng phép phân tích, bén rễ từ phương pháp khoa học (chẳng hạn như bằng chứng khoa học, chứ không hẳn là khám phá khoa học).

Tuy nhiên, quản lý hiệu quả phụ thuộc nhiều vào nghệ thuật, đặc biệt bắt nguồn từ kỹ xảo. Nghệ thuật sản sinh ra cái gọi là "nhận thức" và "tầm nhìn," dựa trên trực giác. (Năm 1954, Peter Drucker viết rằng "Thời của những nhà quản lý "kiểu trực giác" chỉ còn có thể đếm bằng ngày." Nửa thế kỷ sau, chúng ta vẫn đang tiếp tục đếm). Còn kỹ xảo thì liên quan đến việc học hỏi thông qua kinh nghiệm – giải quyết mọi việc trong quá trình thực hiện vai trò nhà quản lý.

Vậy nên, như trình bày trong Hình 1.1, quản lý có thể nằm trong một tam giác bao gồm nghệ thuật, kỹ xảo và ứng dụng khoa học. Nghệ thuật cung cấp các ý tưởng và sự tích hợp; kỹ xảo tạo ra các mối liên hệ và hình thành nên những kinh nghiệm thực tế; còn khoa học mang lại trật tự thông qua những phân tích kiến thức mang tính hệ thống.



Hình 1.1: Quản lý – sự tổng hòa giữa nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học

Hầu hết các công việc có thể được lên chương trình trong một tổ chức không nhất thiết phải liên quan trực tiếp đến nhà quản lý; giới chuyên gia có thể đảm trách việc đó. Còn nhà quản lý phải đối mặt với đống lộn xộn – các vấn đề nan giải hay mối liên hệ phức tạp. Thực tế, chúng đòi hỏi nhà quản lý phải mềm dẻo khi thực hành thuật quản lý, đồng thời là nguyên nhân giải thích tại sao họ lại cần có kinh nghiệm, trực giác, khả năng đánh giá và trí tuệ. **Kết hợp một loạt thủ thuật bao gồm kỹ xảo thích hợp cùng nghệ thuật và ứng dụng khoa học, cuối cùng bạn đã có trong tay một công việc đòi hỏi thực hành là trên hết.** Không hề có "cách tối ưu duy nhất" để quản lý; điều đó còn tùy thuộc vào tình huống.

Cũng không phải một nghề nghiệp. Người ta đã chỉ ra rằng kỹ thuật không hẳn là một môn khoa học hay một môn khoa học ứng dụng, đúng hơn tự thân nó là thuật thực hành (Lewin, 1979). Nhưng kỹ thuật cũng ứng dụng một hàm lượng khoa học nhất định, được hệ thống hóa và chứng thực nhờ tính hiệu quả của nó. Vậy nên nó được coi là một nghề nghiệp, nghĩa là nó có thể được dạy trước khi thực hành, không tùy thuộc vào bối cảnh. Theo nghĩa nào đó, một cây cầu là một cây cầu, hay chí ít thép là thép, cho dù tác dụng của nó có thể được áp dụng tùy vào từng điều kiện cụ thể. Cũng có thể dùng điều tương tự để mô tả về ngành y. Nhưng không phải với ngành quản lý:

> Rất nhiều kỹ năng chẩn đoán, kết luận và điều trị y học đều thừa nhận rằng bệnh tật có thể được phân ra thành các vấn đề riêng, không khác biệt nhiều lắm trên những bệnh nhân đơn lẻ và có thể được xử lý bằng những phương pháp điều trị tương đối chuẩn… Ngược lại, hầu hết các hoạt động quản lý đều dính dáng đến việc giải quyết các vấn đề có mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau với các bộ phận khác trong tổ chức, nhưng lại mang tính đặc thù đối với từng doanh nghiệp, từng thị trường, từng ngành và chưa thể thu gọn lại thành một triệu chứng chung, mang tính tiêu chuẩn để có thể được "điều trị" bằng một kỹ thuật đặc trưng nào đó. (Whitley, 1995).

Rất ít hoạt động thực hành quản lý được hệ thống hóa rõ ràng, thậm chí được chứng thực còn ít hơn, đó là do tính hiệu quả của nó. Và đó cũng là lý do tại sao Hill phát hiện ra rằng người ta "buộc phải hành xử như những nhà quản lý trước khi họ hiểu được vai trò của mình là gì."

Kể từ khi Frederick Taylor (1916) tự gán cho phương pháp trong nghiên cứu của ông là "một cách thức tối ưu," chúng ta đã phải đeo đuổi tìm kiếm mục tiêu cao cả của công việc quản lý xét cả về khía cạnh khoa học lẫn chủ nghĩa nghề nghiệp. Ngày nay, điều đó tồn tại trên hàng loạt công thức lỏng lẻo của hầu hết các tài liệu phổ biến, nào là "lập kế hoạch chiến lược," "giá trị cổ đông," v.v… Thế nhưng rốt cục những câu trả lời nông cạn đã thất bại, chỉ đem lại ảo tưởng về sự tiến bộ, trong khi các vấn đề thật sự vẫn không được giải quyết.

Với những kiến thức đã được hệ thống hóa, ngành kỹ thuật và ngành y phải được đào tạo chính quy. Nhờ vậy, các chuyên gia qua đào tạo hầu như có khả năng thực hiện công việc tốt hơn những kẻ nghiệp dư. Tuy nhiên, công việc quản lý không như vậy. Không mấy ai trong chúng ta tin tưởng vào các công trình sư hay nhà vật lý dựa trên trực giác, không hề qua đào tạo chính quy, thế nhưng chúng ta lại đặt lòng tin vào mọi kiểu nhà quản lý chưa hề trải qua lớp đào tạo nào về quản lý (thậm chí chúng ta còn hoài nghi về nhiều người học quản lý tới hai năm liền).

Những gì tồn tại xoay quanh hoạt động quản lý phần lớn vẫn là tri thức bí truyền. Bí truyền đồng nghĩa với việc không thể dễ dàng tiếp cận, đó là lý do tại sao kỹ năng ấy lại phải được học hỏi dần dần ngay trong thực tế công việc, thông qua việc học hỏi, qua mối quan hệ với những bậc tiền bối và kinh nghiệm trực tiếp. Hơn thế nữa, hầu hết những loại kiến thức ấy đều phát triển dần phụ thuộc vào bối cảnh – tình huống trong thực tiễn; nghĩa là việc học hỏi không thể dễ dàng mà áp dụng từ vị trí quản lý này sang vị trí quản lý khác, hay từ bộ phận này sang bộ phận kia trong cùng một tổ chức, chứ chưa nói đến việc sao phỏng giữa các tổ chức và các ngành nghề khác nhau. (Liệu Bramwell có thể điều hành một ngân hàng hay Fabienne chỉ huy dàn nhạc được không?). Ắt hẳn vẫn có những nhà quản lý thành công trong việc "đóng nhiều vai" như thế, bởi họ đủ năng lực để học hỏi những gì cần biết trong bối cảnh mới. Nhưng với tất cả những ví dụ trong cuốn sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn thấy nhiều người đã thất bại khi thử làm thế.

Các chuyên gia thật sự luôn thấu hiểu công việc hơn, các nhà khoa học đích thực cũng vậy. Bệnh nhân sẽ không tranh cãi với bác sĩ phẫu thuật, tương tự như vậy, bác sĩ phẫu thuật sẽ không tranh luận với nhà sinh vật học nghiên cứu tế bào. Trong địa hạt riêng của mình, mỗi người đều thấu hiểu cặn kẽ hơn. Nhưng các nhà quản lý khăng khăng tin rằng mình hiểu rõ mọi điều thì lại tự cản trở việc thực

hành của bản thân. **Một nhà quản lý, như định nghĩa ở đây, là một người chịu trách nhiệm về toàn bộ tổ chức hay một phần riêng biệt trong đó** (và, do mong muốn có một khái niệm hay hơn, tôi sẽ gọi là đơn vị). Như Mary Parker Follett phát biểu vào thập niên 1920 thì các nhà quản lý hoàn thành mọi việc phần nhiều thông qua những người khác – những chuyên gia cùng trong đơn vị, chịu trách nhiệm báo cáo chính thức cho các nhà quản lý và cấp trên của họ. Nhà quản lý phải biết nhiều thông tin, đặc biệt là về các tình huống cụ thể, và họ buộc phải ra quyết định dựa trên những hiểu biết ấy. Nhưng đặc biệt, trong tổ chức rộng lớn có liên quan đến "công việc tri thức," *nhà quản lý phải giúp phát huy tối đa năng lực của những người khác, để họ có thể biết rõ hơn, quyết định tốt hơn và hành động hiệu quả hơn.*

Gần đây, khi chỉ trích về quản lý chuyên nghiệp, tôi đã nhận được một câu hỏi, rằng liệu có gì thiếu chuyên nghiệp ở một nhà quản lý xem xét thực hành quản lý của mình là cao quý và đầy trách nhiệm? Cũng quan trọng đấy, đúng vậy, nhưng đừng lẫn lộn giữa hành xử có trách nhiệm với thực hành một công việc. **Đừng thừa nhận quản lý là một nghề nghiệp và đánh giá cao những nỗ lực nhằm chuyên nghiệp hóa để biến nó thành một môn khoa học, vì làm như thế chính là hạ thấp giá trị của một nhà quản lý.**

Quản lý trong những thời kỳ ít biến động hơn bạn tưởng

Cuốn sách này tiếp cận các nghiên cứu trong suốt khoảng thập niên 1940 đến thập niên 2000. Còn 29 ngày quan sát của tôi thì diễn ra từ thập niên 1990. Các cuốn sách ngày nay thường không làm như vậy – người ta mong đợi rằng chúng phải cực kỳ cập nhật.

Hãy thử nghĩ ngược lại: cực kỳ cập nhật cũng có thể gây trở ngại. Chúng ta mạo hiểm để bị hiện tại dẫn dụ và mê hoặc, rơi vào tình trạng phiến diện cho những câu chuyện mà chúng ta "biết" quá rõ ràng. Chậm nắm bắt các sự kiện có khi lại là điều hay. Hơn thế nữa, liệu ngày tháng có thực sẽ tạo nên điều gì đó khác biệt không? Hãy tự hỏi bản thân xem những ví dụ đã nêu trên đây có khiến bạn thấy lỗi thời không? Liệu có phải những gì xảy ra trong đời sống của vị giám đốc bán hàng, hoặc trong ngành công nghệ cao, hay một y tá trưởng không thể áp dụng vào thời điểm này vì những sự việc đã xảy ra từ thập niên 1990?

Hãy thử tham dự buổi nói chuyện nào đó về quản lý. Thường thì nó sẽ bắt đầu với lời khẳng định chắc nịch rằng "Chúng ta đang sống trong giai đoạn của những biến động lớn lao." Khi nghe thấy câu nói đó, hãy nhìn xuống bộ quần áo mà bạn đang mặc. Để ý đến những chiếc khuy và hỏi bản thân xem nếu chúng ta đang thật sự sống trong giai đoạn biến động lớn lao, thì vì đâu chúng ta lại vẫn cứ cài khuy đóng cúc chứ? Đúng vậy, vì sao chúng ta vẫn cứ lái những chiếc xe hơi chạy bằng động cơ đốt trong bốn kỳ? Chẳng phải chúng vẫn được sử dụng trong chiếc xe đời Model T đấy sao?

Tại sao bạn không chú ý đến những chiếc khuy lúc vận bộ đồ vào buổi sáng hôm nay hay loại công nghệ cũ kỹ khi bạn lái xe tới nghe người ta nói về chủ đề sống trong thời đại của những biến động lớn lao? Và sau đó, khi quay trở lại làm việc, bạn sẽ nhận ra rằng Windows đã có một thay đổi trong hệ điều hành. **Thực tế là chúng ta chỉ để ý xem điều gì đang biến đổi. Còn hầu hết mọi thứ thì không mấy suy suyển.** Công nghệ thông tin đã biến đổi; chúng ta đều thấy thế, nền kinh tế trong thời gian gần đây cũng vậy. Còn quản lý thì sao?

Quản lý hiện nay và trong quá khứ. "Bất kể những lời thổi phồng thời thượng về quyền lãnh đạo ra sao, thì lối quản lý kiểu truyền thống vẫn được thực hành và những đặc trưng căn bản của nó vẫn không hề thay đổi" (Hales, 2001). Các nhà quản lý đối mặt với nhiều vấn đề khác nhau khi thời gian cứ vùn vụt trôi qua, nhưng không hề sử dụng những cách thức quản lý khác biệt. Công việc ấy không thay đổi. Chúng ta đổ xăng mới hết lần này qua lần khác và mua sơ-mi mới nhiều lần; điều đó không có nghĩa là động cơ ôtô và khuy áo đã thay đổi. Bất kể những lời xì xèo mà chúng ta bàn về sự thay đổi, thực tế là những khía cạnh cơ bản của hành vi con người – và có gì căn bản hơn quản lý và lãnh đạo? – vẫn tương đối ổn định. (Nếu bạn nghi ngờ điều này, hãy xem một bộ phim cũ nói về quyền lãnh đạo).

Tôi cảm thấy rất kinh ngạc trong suốt các nghiên cứu đầu tiên của mình (xuất bản năm 1973), rằng những hành vi mà tôi quan sát được hầu như không có gì khác so với những hành vi của các nhà quản lý tương tự vào các giai đoạn trước đó. Hầu hết thông tin họ cần đều khác nhau, nhưng thường tìm kiếm bằng những cách thức tương tự – dùng lời truyền miệng. Quyết định của họ có thể tùy thuộc nhiều vào những tiến bộ công nghệ mới nhất, nhưng các quy trình đưa ra quyết định lại không mấy liên quan tới công nghệ.

Liệu đến bây giờ, có điều gì trong số đó đã thay đổi? Chúng ta vẫn thường nghĩ vậy, song bằng chứng lại gợi lên điều ngược lại. Nếu quản lý là một môn khoa học, hay thậm chí là một nghề nghiệp, thì rồi nó cũng sẽ biến đổi. (Việc thực hành trong ngành y thay đổi liên tục). Nhưng quản lý thì không. Vậy nên song song với những mốt nhất thời đến rồi đi, rất nhiều trong số đó không mấy phù hợp, nhưng quản lý thì vẫn vui vẻ cuốn chúng ta cùng tiến lên phía trước. Thậm chí những thành tựu công nghệ

thông tin mới mẻ, đặc biệt là thư điện tử (e-mail) – một thứ có vẻ như đã tạo ra sự thay đổi đáng kể – thực tế lại củng cố cho những đặc tính tồn tại từ lâu đời của công việc quản lý (như chúng ta sẽ thảo luận ở Chương 2).

Một tập hợp những kiểu cách cũ xưa

Vậy nên, tôi không hề ngần ngại huy động tư liệu cho cuốn sách này – các ví dụ, bằng chứng, khái niệm, câu trích dẫn – từ nhiều nguồn dường như hữu ích nhất, bất kể cũ mới ra sao. Đúng vậy, tôi hy vọng bạn sẽ đồng ý rằng những câu trích dẫn cũ được dùng trong chương này quả thật kinh điển. Chúng đã tồn tại chính đáng qua thời gian; giống như thứ rượu hảo hạng vậy, càng để lâu càng dậy hương.

Một cuốn sách của tôi được viết từ năm 1973 đã mô tả công việc quản lý theo hai lối cơ bản: những đặc trưng của công việc – cụ thể là, nhịp độ không ngưng nghỉ của nó, nhiều vấn đề gây gián đoạn, hay những đặc điểm về lời nói và hành động, v.v…; nội dung công việc quản lý thể hiện hiện trong vai trò của một nhà quản lý (ví như một kẻ bù nhìn hay chuyên gia xử lý khủng hoảng). Tôi hài lòng với lối mô tả thứ nhất hơn thứ hai, vậy nên trong Chương 2, ở phần "Các động lực của quản lý," sẽ sử dụng phổ biến nội dung từ cuốn sách đó. Tôi hầu như không nhận thấy bằng chứng nào tiếp theo để thay đổi những kết luận đã đưa ra – thực tế, tôi còn trích dẫn một lượng kha khá nhằm củng cố thêm cho chúng.

Ngược lại, Chương 3 – xoay quanh nội dung của quản lý, những công việc mà các nhà quản lý thật sự làm – lại bứt ra khỏi cuốn sách năm 1973. Tiếp sau nó, tôi bắt đầu nhận ra rằng, tác phẩm của mình, cũng giống như rất nhiều cuốn sách khác cùng đề tài, mới chỉ đưa ra một danh sách các vai trò chứ chưa phải là một bản mô tả tích hợp về quản lý. Vậy nên đến thập niên 1990, tôi đã nhận lời phát triển nội dung "Một mô thức quản lý" (tựa đề của Chương 3 trong cuốn này), mô tả quản lý trên ba mức độ: thông tin, con người và hành động. Tôi sử dụng mô thức này để lý giải những gì quan sát được trong 29 ngày đó, và điều này cũng giúp tôi minh họa cho Chương 3.

Ba chương cuối cùng của cuốn sách mang nội dung mới, xây dựng dựa trên ba chương đầu, và rất cập nhật – nhưng xoay quanh suy nghĩ của cá nhân tôi chứ không phải về quản lý. (Nếu tôi nghĩ ra sớm hơn, những nội dung này đã được đưa vào cuốn sách năm 1973. Tôi mới là kẻ đã thay đổi).

Chương 4 xem xét "Muôn mặt công việc quản lý." Khi rà soát những chứng cứ thông thường về cách các nhân tố khác nhau, như truyền thống dân tộc, cấp bậc chức vụ và phong cách cá nhân, ảnh hưởng ra sao tới việc thực hành quản lý, tôi càng lúc càng cảm thấy không bằng lòng. Có gì đó không ổn ở đây: cách này không hề nắm bắt được vẻ đa dạng đầy lôi cuốn mà tôi đã quan sát trong 29 ngày. Vậy nên tôi hồi tưởng những ngày ấy và phát hiện ra rằng chẳng có mấy nhân tố trong số đó – kể cả phong cách cá nhân – lý giải được nhiều về những gì xảy ra trong 29 ngày thực địa. Phải là sự kết hợp của tất cả các nhân tố đó mới làm sáng tỏ được. Vậy nên, tôi tổng kết chương này bằng việc mô tả những "điệu bộ" mà các nhà quản lý thể hiện – như duy trì dòng công việc liên tục, quản lý vượt trội, kết nối với môi trường ngoại vi – cũng như rất nhiều "điệu bộ" quản lý mà không cần phải là nhà quản lý.

Chương 5 đối mặt trực diện "Những vấn đề hóc búa không thể né tránh của quản lý" – mối bận tâm căn bản mà các nhà quản lý phải đương đầu bởi chúng không thể được giải quyết triệt để, ví như Hội chứng hời hợt, Tình trạng lúng túng trong liên lạc hay Tình thế lưỡng nan khi giao nhiệm vụ. Tôi rất hứng khởi khi viết chương này và hy vọng rằng bạn cũng sẽ phát biểu tương tự khi đọc nó.

Cuối cùng, tôi chính là người phải đối diện với "Quản lý hiệu quả" trong chương cuối. Rất nhiều tác giả đã xông pha đầy quả cảm vào chủ đề này, thường là trên lưng chú bạch mã mang tên "quyền lãnh đạo," để rồi tàn cuộc chỉ kết thúc bằng những điều sáo rỗng lầm lạc. Khởi đầu với cảm giác bối rối, nhưng thật đáng kinh ngạc, tôi đã trải qua một khoảng thời gian tuyệt vời. Chương này suy ngẫm hết sức nghiêm túc về câu hỏi tại sao tất cả các nhà quản lý, cũng giống như người trần mắt thịt, đều mắc sai lầm và có tì vết, nhưng rất nhiều người vẫn thành công. Chương này viện dẫn một số ấn phẩm bàn về các gia đình hạnh phúc và bất hạnh, qua đó xem xét đến các đơn vị được quản lý một cách

hạnh phúc hay bất hạnh. Kết luận được rút ra là: để trở thành một nhà quản lý hiệu quả – thậm chí, tôi dám khẳng định là một nhà lãnh đạo vĩ đại – có lẽ bạn không cần phải quá tuyệt vời hay nhạy bén như người ta vẫn lầm tưởng.

Tôi hy vọng rằng chương mở đầu này thể hiện thật rõ ràng, rằng tôi viết cuốn sách này không phải với mục đích củng cố trí tuệ tập thể – chồng chất thêm những chỉnh sửa về quản lý vốn đã rất cổ lỗ sĩ – mà để mở ra những cách nhìn nhận mới, thúc đẩy tất cả chúng ta cùng dò xét, suy ngẫm và đặt câu hỏi về quản lý. Tôi không muốn bạn đọc cuốn sách cho biết rồi thôi. Tôi muốn bạn đọc cuốn sách, hệt như tôi vậy, để rồi hình dung, phê bình và nghi vấn. Các nhà quản lý giỏi đến đâu thể hiện qua năng lực giải quyết mọi việc rốt ráo theo cách thức riêng của họ. Tôi xin nhắc lại, đây là một công việc của những nghịch lý, tình thế tiến thoái lưỡng nan và cả những điều bí ẩn không thể giải tỏa hết. Kết quả chắc chắn duy nhất cho mọi công thức quản lý chỉ có thể là thất bại (tất nhiên bao gồm cả những gì tôi đưa ra nữa).

Vậy thì, chúng ta hãy thẳng tiến về phía trước, để đến với những vinh quang, nhiệm vụ và cả thất bại đau đớn của việc thực hành quản lý thời xa xưa và cả trong hiện tại.

2. NHỮNG ĐỘNG LỰC CỦA CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Tôi không muốn nó phải hoàn hảo.
Tôi muốn có nó vào thứ Ba!

Hãy thử nhìn vào những hình ảnh thường thấy của hoạt động quản lý – vị nhạc trưởng trên bục chỉ huy, hội đồng ban giám đốc ngồi san sát sau những chiếc bàn trong các bức tranh biếm họa của tờ The New Yorker – và bạn sẽ có một ấn tượng về công việc này: tổ chức đâu ra đấy, có vẻ được điều khiển rất cẩn trọng. Thử dõi theo vài nhà quản lý trong quá trình làm việc, chắc chắn bạn sẽ thấy điều gì đó khác xa như thế: một nhịp độ điên cuồng, gián đoạn liên tục, phản hồi nhiều hơn là đề xướng. Chương 2 sẽ mô tả những điều này và các đặc trưng liên quan của quản lý: nhà quản lý làm việc ra sao, với ai, dưới áp lực như thế nào, v.v… – đó chính là bản chất năng động của nghề quản lý.

Tôi đã mô tả những đặc trưng này lần đầu tiên trong cuốn sách xuất bản năm 1973. Chẳng điều gì trong số đó có thể gây sốc với bất kỳ ai từng trải qua một ngày tại văn phòng của nhà quản lý, dù đích thân thực hiện hay chỉ quan sát công việc ấy. Thế nhưng chúng lại gây trở ngại với nhiều người – đặc biệt là các nhà quản lý – có lẽ bởi chúng thách thức những điều thần bí mà chúng ta luôn nâng niu kính nể về việc thực hành quản lý. Tình trạng cứ kéo dài mãi như thế, cho tới khi tôi giới thiệu những kết luận này cho các nhóm quản lý, phản ứng thường thấy là: "Ông làm tôi cảm thấy rất thú vị! Tôi từng nghĩ rằng trong khi các nhà quản lý khác đang hoạch định, tổ chức, phối hợp và kiểm soát, thì tôi lại bị gián đoạn liên miên, nhảy cóc từ vấn đề này sang vấn đề khác."

Biết và biết. Tại sao lại có phản ứng kiểu vậy đối với những điều mà các nhà quản lý ắt hẳn đã phải biết rõ? Cách lý giải của tôi là, cũng giống như mọi con người bằng da bằng thịt, chúng ta "biết" theo hai cách. Một số thứ chúng ta biết rõ ràng và có ý thức; chúng ta có thể tuôn ra làu làu bởi bản thân được đọc hay nghe về chúng quá thường xuyên. Những thứ khác thì chúng ta lại biết theo bản năng, bằng cách nhận thức tiềm tàng, dựa vào kinh nghiệm của bản thân.

Chắc chắn chúng ta thực hiện chức năng của mình tốt nhất khi hai cách này củng cố lẫn nhau. Nhưng trong lĩnh vực quản lý, chúng lại quá thường xuyên mâu thuẫn với nhau, đòi hỏi các nhà quản lý phải cố gắng xoay xở giữa một bên là những ảo tưởng về hoạch định, tổ chức, v.v… và một bên là thực tế hoạt động quản lý thường nhật. Vậy nên nếu mong muốn tạo ra được bước tiến vượt bậc trong việc nâng cao thực hành quản lý, chúng ta cần phải dung hòa hiện thực ngầm ẩn với hình ảnh công khai bề ngoài. Đó chính là mục đích của chương này.

Những đặc tính xưa và nay

Trong chương này, tôi sẽ viện dẫn nhiều kết luận trong cuốn sách đầu tiên, bởi xét về mặt tổng quát, công trình nghiên cứu sau đó hầu như hỗ trợ cho những kết luận này. Chẳng hạn, trong một nghiên cứu song song về bốn giám đốc cấp cao cách đây một thập kỷ, ba vị xuất thân từ những ngành nghề như trong nghiên cứu của tôi, hai tác giả Kurke và Aldrich đã cho thấy "mức độ tương đồng phi thường" và gọi những kết luận ban đầu là "thiết thực một cách đáng kinh ngạc." Tôi sẽ trích dẫn một vài nghiên cứu trong số này khi chúng ta tiếp tục bàn sâu vào vấn đề, đồng thời sử dụng bằng chứng từ 29 ngày quan sát trong nghiên cứu của tôi để minh họa cho những đặc tính này. Nội dung cụ thể như sau:

- Nhịp độ liên tục của quản lý
- Sự ngắn gọn và đa dạng của các hoạt động quản lý
- Sự rời rạc và gián đoạn của công việc
- Định hướng cho hành động
- Hiện tượng ưa dùng các hình thức giao tiếp không chính thức và truyền miệng
- Tính chất dàn ngang của công việc (với các đồng nghiệp và cộng sự)
- Kiểm soát công việc ở tầng ngầm ẩn hơn là công khai bề mặt

Như đã đề cập trong chương trước, các quy trình quản lý cơ bản không thay đổi nhiều theo thời gian, những đặc tính này có lẽ là ít biến đổi nhất. Ở phần cuối chương này, tôi sẽ thảo luận về một bước cải tiến có thể gây ra tác động rõ ràng nhất – đó là các thành tựu công nghệ thông tin mới, đặc biệt là e-mail (thư điện tử). Và kết luận của tôi là chúng không làm công việc quản lý thay đổi nhiều, mà chỉ củng cố thêm những đặc tính đã duy trì trong thời gian dài, thường đẩy những đặc tính đó tới mức cực hạn.

Trong quá trình bàn luận, tôi sẽ chỉ đích danh một số câu hỏi hóc búa kết hợp với những đặc tính này, như là màn dạo đầu để thăm dò mỗi câu hỏi ở Chương 5.

Ảo tưởng: Nhà quản lý là một người hoạch định cẩn trọng và có hệ thống.

Đó là hình ảnh điển hình về nhà quản lý, đặc biệt là người nắm giữ vị trí cấp cao, ngồi sau một chiếc bàn, bận rộn suy ngẫm về những ý tưởng "đao to búa lớn," đưa ra những quyết định ghê gớm và, trên hết, là hoạch định một cách có hệ thống về triển vọng tương lai. Có khá nhiều bằng chứng về điều này, nhưng không một mảnh nhỏ nào trong đó hỗ trợ cho hình ảnh điển hình ấy.

Thực tế: Từ nghiên cứu này tới nghiên cứu khác, tất cả thể hiện rằng (a) các nhà quản lý làm việc với nhịp độ liên tục; (b) các hoạt động của họ được đặc trưng bởi sự ngắn gọn, đa dạng, rời rạc và gián đoạn; và (c) họ có định hướng hành động mạnh mẽ.

Nhịp độ quản lý. Những báo cáo xoay quanh nhịp độ điên cuồng của công việc quản lý luôn nhất quán, từ các đốc công trung bình 48 giây/ hoạt động (Guest, 1956) và các nhà quản lý cấp trung có thể làm việc ít nhất nửa tiếng mà không hề bị gián đoạn chỉ một lần trong suốt hai ngày (Stewart, 1967), cho tới các giám đốc cấp cao, chỉ một nửa trong số đó có nhiều hoạt động kéo dài được 9 phút (Mintzberg, 1973). "Hơn 40 nghiên cứu về công việc quản lý từ những năm 1950 đã chỉ ra rằng 'các nhà điều hành thường cùng một kiểu lúc nào cũng chỗ này một tí, chỗ kia một tí'" (McCall, Lombardo và Morrison, 1988).

Trong nghiên cứu đầu tiên, tôi đã ghi chú rằng nhịp độ công việc của các giám đốc cấp cao mà tôi từng quan sát thường liên tục. Họ phải đương đầu với một dòng chảy đều đặn các cuộc gọi và thư từ, từ lúc bước vào văn phòng buổi sáng cho tới khi ra về lúc trời tối. Những buổi uống cà-phê và ăn trưa cũng luôn dính dáng đến công việc, còn tổ chức thì sẵn sàng "tước đoạt" mọi giây phút rảnh rỗi của

họ. Quả thực, **công việc quản lý là "thứ của nợ này tiếp nối thứ của nợ khác."**

Trong nghiên cứu về các nhà quản lý nói chung, John Kotter (1982) đã đề cập tới những yêu cầu tổng thể của công việc này như một thứ chồng chất thêm vào "một vị trí đặc biệt căng thẳng cùng vấn đề quản lý thời gian cực kỳ khó khăn," trong "một môi trường với nhịp độ chóng mặt và áp lực khủng khiếp." Và đây là lời của một nhà quản lý:

Tôi cảm thấy tội lỗi bởi mình không hề thực hiện những công việc mà các nhà giáo dục, đào tạo về quản lý hay những gì tôi từng đọc nói rằng tôi nên làm. Khi bước ra khỏi các chương trình đó, hay sau khi đọc bản chuyên luận mới nhất về quản lý, tôi vô cùng hào hứng và sẵn sàng thực hiện theo. Rồi sau đó, khi có một cú điện thoại của vị khách hàng cáu giận hay một dự án mới với thời hạn gấp gáp đổ ụp lên đầu, tôi lại quay trở về với tình trạng kém cỏi ban đầu. Tôi không có thời gian để quản lý thời gian nữa. (Barry, Cramton và Carol, 1997).

Công việc quản lý một tổ chức là hết sức mệt mỏi. Morris và các cộng sự của mình đã phát hiện ra rằng hầu như mọi ngày của một vị hiệu trưởng đều chỉ là "bận rộn như thoi đưa từ nơi này qua nơi khác" (1982). Khối lượng công việc phải làm, hay chí ít là những gì các nhà quản lý lựa chọn để làm trong ngày, luôn ở mức khổng lồ. Do vậy, sau khoảng thời gian dài, các nhà quản lý cấp cao không còn khả năng thoát khỏi thứ tình trạng đặc trưng cho quyền lực của vị trí mà họ đảm đương hay khuynh hướng thiên lệch để lo nghĩ về những mối nghi ngại đáng chú ý hơn.

Tại sao các nhà quản lý lại trưng ra thứ nhịp độ và khối lượng công việc như vậy? Đó có thể là do bản chất không có giới hạn của công việc. Mọi nhà quản lý đều phải chịu trách nhiệm về thành công của đơn vị, thế nhưng chẳng có cột mốc hữu hình nào chỉ ra rằng họ có thể dừng lại và nói: "Giờ thì công việc của tôi đã hoàn tất." Kỹ sư sẽ hoàn thành bản thiết kế cây cầu vào một ngày nhất định; vị luật sư sẽ thắng hoặc thua kiện vào một khoảnh khắc nào đó. Ngược lại, nhà quản lý phải luôn tiến lên phía trước, không bao giờ dám chắc rằng thành công đã thật sự nằm trong tay hay mọi thứ có thể đổ vỡ (Hill, 2003). **Tóm lại, quản lý là một công việc với mối âu lo liên miên không ngớt: nhà quản lý không bao giờ có thể thảnh thơi mà quên đi công việc, không bao giờ có được thứ cảm giác hài lòng khi biết được, dù chỉ là chốc lát, rằng không còn gì sót lại cần giải quyết nữa.**

Sự rời rạc và gián đoạn. Hầu hết mọi công việc trong xã hội đều đòi hỏi chuyên môn và sự tập trung. Các kỹ sư và lập trình viên có thể bỏ ra hàng tháng trời để thiết kế một cỗ máy hay phát triển phần mềm nào đó; nhân viên bán hàng có thể cống hiến cả đời để chỉ tiêu thụ một dòng sản phẩm. Còn các nhà quản lý, họ không thể mong đợi một sự tập trung nỗ lực kiểu như vậy.

Cố gắng tìm kiếm các khuôn mẫu trong công việc quản lý – suốt một ngày, một tuần, hay một năm – cũng chẳng mang lại kết quả gì nhiều, ngoài một vài thời hạn ngân sách và những thứ tương tự. Một nghiên cứu về các chủ tịch trường đại học (Cohen và March, 1974) lưu ý rằng họ thường có xu hướng thực hiện các nhiệm vụ quản lý vào khoảng thời gian đầu trong ngày và tuần, các nhiệm vụ đối ngoại và chính trị thì để sau – song lưu ý này không cho thấy điều thật sự giá trị. Hãy lắng nghe Lee Iacocca bình luận về nghề CEO của ông: "Có những ngày ở Chrysler, nếu biết trước những gì sắp xảy ra thì còn lâu tôi mới thức dậy." (Iacocca, Taylor và Bellis, 1988). Trong nghiên cứu đầu tiên của tôi, có một phát hiện đáng ngạc nhiên là rất ít buổi họp và cuộc gặp gỡ khác của các giám đốc cấp cao được thực hiện theo đúng lịch làm việc. Trung bình, có tới 30 trong số 40 cuộc nằm ngoài dự tính.

Những gì chúng ta nhìn thấy chính là có rất nhiều sự rời rạc trong công việc này, và trên hết, có rất nhiều gián đoạn. Ai đó gọi điện thông báo một vụ hỏa hoạn tại nhà máy, kiểm tra vài e-mail, trợ lý tới thông báo về một khó khăn nảy sinh từ một nhóm khách hàng, rồi cuộc gặp một nhân sự đã nghỉ hưu, và rất nhiều e-mail nữa, rồi chẳng mấy chốc lại phải tới tham dự cuộc họp đấu thầu cho một hợp đồng

lớn. Rồi mọi việc cứ thế tiếp diễn. Điều ngạc nhiên nhất là *những hoạt động quan trọng dường như được đặt rải rác xen kẽ cùng những hoạt động thường ngày mà không hề có một khuôn mẫu cụ thể nào; vậy nên nhà quản lý buộc phải chuẩn bị để có thể thay đổi tâm trạng nhanh chóng và thường xuyên.*

Ngày làm việc của hầu hết các nhà quản lý thường có những cuộc họp kéo dài hơn, song trong nghiên cứu của tôi còn có nhiều cuộc họp có xu hướng bị thu ngắn lại. Đặc biệt chúng bị bao quanh bởi nhiều sự kiện ngắn hơn – những cuộc gọi nhanh chóng, những phần việc ngắn trên bàn giấy, các cuộc gặp chớp nhoáng trong văn phòng, đi lên đi xuống sảnh, v.v…

Trong một nghiên cứu về các giám đốc điều hành người Thụy Điển, tiến hành vào những năm 1940, Carlson phát hiện ra rằng các nhà quản lý này khó lòng có được 23 phút không hề bị gián đoạn – tính trong ba ngày. "Tất cả những gì họ biết là họ chỉ có được chút thời gian để bắt đầu một công việc mới hay để ngồi xuống và châm một điếu xì-gà, trước khi bị cắt ngang bởi một vị khách hay một cuộc gọi." (1951). Bên cạnh điếu xì-gà ấy, liệu Carlson còn tìm ra điều gì khác ở thời nay nữa không?

Hai nghiên cứu của Horn và Lupton, 1965 cùng Stewart và cộng sự, 1994 đã kết luận rằng ở những cấp độ thấp hơn trong hệ thống cấp bậc, công việc quản lý thậm chí còn bị rời rạc và gián đoạn hơn nhiều. Nhận định này đồng nhất với phát hiện của Guest – trung bình, các đốc công chỉ có 48 giây đồng hồ cho mỗi hoạt động. Tôi cũng nhìn thấy điều gì đó tương tự trong ngày quan sát vị y tá trưởng tại bệnh viện. Nhưng với hai nhà quản lý ở tuyến đầu trong nghiên cứu sau này – giám đốc của Công viên Quốc gia Banff và sĩ quan thuộc lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada – thì điều ấy không rõ ràng lắm, trong khi một số giám đốc cấp cao mà tôi từng quan sát lại thể hiện đúng đặc trưng nói trên, bao gồm những người đứng đầu Tổ chức Bác sĩ Không biên giới hay công ty sản xuất phim ở London. Có lẽ một ngày bị "xé lẻ" nhất mà tôi từng chứng kiến là ngày làm việc của giám đốc cấp cao đồng sở hữu chuỗi cửa hàng điện thoại. Theo ước tính của tôi, tất thảy gồm 120 hoạt động riêng lẻ, trong đó có một chuỗi như sau:

> Vào lúc 9 giờ 28 phút, ngay ở bên ngoài cửa, Max trò chuyện với Lorne về vấn đề mối hàn phát sinh trên một số máy điện thoại, sau đó quay trở lại với Traci – trợ lý của ông – để tiếp tục lướt qua một đống giấy tờ. Liền lúc đó Pierre bước vào, Max gợi ý rằng ông vẫn chưa bắt tay vào một kế hoạch nào đó, rồi 15 giây sau tiếp tục quay lại với Traci: "Được rồi, chúng ta tiếp tục." Tiếp đó, Monique – người xử lý các tài khoản phải trả, bước vào báo cáo về một đề nghị trước đó, hai giây sau Max lại tiếp tục với Traci. Anna – người phụ trách về khách hàng và dịch vụ cửa hàng, tới và vui mừng báo rằng cô vừa giải quyết được một vấn đề. Lúc này là 9 giờ 35 phút – chỉ mới 7 phút trôi qua!

Trong một nghiên cứu năm 1951, Carlson kết luận rằng các nhà quản lý có thể tự giải thoát mình khỏi những gián đoạn ấy bằng cách sử dụng các thư ký hiệu quả hơn và sẵn sàng ủy thác công việc. Nhưng ông đưa ra một câu hỏi quan trọng: Liệu rằng sự ngắn gọn, đa dạng và rời rạc ép buộc các nhà quản lý, hay chính các nhà quản lý lựa chọn mẫu hình này cho công việc của mình? Câu trả lời của tôi là đúng – cho cả hai trường hợp trên.

Năm giám đốc cấp cao trong nghiên cứu đầu tiên của tôi dường như được bảo vệ kỹ lưỡng bởi những thư ký, và không có lý do gì để tin rằng những người được ủy thác này kém năng lực. Trên thực tế, có những bằng chứng cho thấy đôi khi họ lại thích sự gián đoạn và khước từ những khoảng thời gian rảnh rỗi. Chẳng hạn, họ – chứ không phải ai khác – tự giải quyết các cuộc họp và cuộc gọi, chính họ thường tự làm gián đoạn công việc bàn giấy im ắng của mình để sắp đặt các cuộc gọi hay mời ai đó vào. Một tổng giám đốc mà tôi nghiên cứu đặt bàn làm việc ở một vị trí thuận lợi để có thể nhìn xuôi xuống hành lang dài. Cửa phòng thường xuyên mở và các báo cáo công việc thường xuyên ùa thẳng

vào phòng của ông.

Tại sao lại có hiện tượng ưa thích sự gián đoạn như vậy? Ở một mức độ nào đó, các nhà quản lý chấp nhận những gián đoạn bởi họ không hề mong muốn ngăn trở dòng thông tin tức thời. Hơn nữa, họ có thể dần trở nên quen với đủ loại công việc của mình, vì thế sự buồn tẻ có thể dễ dàng gia tăng.

Tuy nhiên, chính xác hơn, các nhà quản lý dường như bị quy định bởi khối lượng công việc của mình: họ bộc lộ thái độ trân trọng đầy nhạy cảm đối với chi phí cơ hội bằng thời gian riêng tư. Họ cũng nhận thức sâu sắc về hàng núi bổn phận gắn chặt với công việc của bản thân – bức thư không thể trì hoãn, các cuộc gọi buộc phải nhận, hay các cuộc họp đòi hỏi sự có mặt của họ. Quản lý, như Leonard Sayles viết trong nghiên cứu của ông về các nhà quản lý cấp trung người Mỹ (1973), giống như việc "'trông nom nhà cửa' vậy… nơi các vòi nước hầu như không ngừng chảy nhỏ giọt, còn bụi bặm chỉ chực chờ bám lại ngay sau khi được lau sạch."

Nói cách khác, bất kể đang làm gì, các nhà quản lý vẫn luôn bị quấy rầy bởi những gì họ có thể làm và những gì họ buộc phải làm. Như vị chủ tịch Hiệp hội Bóng đá Anh bình luận sau khi các cổ động viên gây hỗn loạn ở lục địa châu Âu: "Trong nghề này, một nhà quản lý buộc phải lo nghĩ thường trực!" Những thực tế của công việc quản lý thúc đẩy một số nét tính cách nhất định: làm bản thân quá tải với công việc, thực hiện những thứ gián đoạn, tránh lãng phí thời gian, tham gia khi và chỉ khi giá trị của việc tham gia là rõ rệt, cẩn trọng với việc dính dáng quá nhiều vào bất cứ vấn đề gì. Hời hợt bề mặt chính là một mối nguy hiểm đặc trưng của công việc quản lý, đương nhiên là so sánh trong mối tương quan với công việc chuyên môn mà hầu hết các nhà quản lý đã làm trước khi họ bước vào vị trí quản lý. Để thành công, các nhà quản lý phải thành thạo thói hời hợt bề mặt này.

Có người cho rằng chuyên gia chính là người biết ngày càng nhiều về những điều nhỏ nhặt cho đến khi rốt cục anh ta biết mọi điều về những thứ không-là-gì-cả. Còn vấn đề của nhà quản lý thì ngược lại: biết ngày càng ít về những điều to tát cho đến khi rốt cục anh ta chẳng biết gì về mọi thứ. Chúng ta sẽ còn quay trở lại với "Hội chứng hời hợt" này cũng như các câu hỏi hóc búa khác gắn liền với những đặc tính của công việc quản lý trong Chương 5.

Xu hướng hành động. Các nhà quản lý ưa thích hành động – các hoạt động di chuyển, thay đổi, đến tới tấp và hữu hình, tức thời, không theo thường lệ. Đừng mong đợi nhiều nhà quản lý dành kha khá thời gian tranh luận về các vấn đề công việc trừu tượng; hầu hết họ ưa tập trung vào cái cụ thể. Cũng đừng kỳ vọng tìm thấy nhiều hoạch định tổng thể trong công việc quản lý, hay việc đi lại không ngưng nghỉ; thay vào đó, hãy trông đợi họ đi sâu vào những mối quan ngại nhất định. Thậm chí khi nói đến vấn đề lên lịch trình làm việc: "Đừng bao giờ đòi hỏi một nhà điều hành bận rộn phải hứa hẹn làm việc gì đó 'vào tuần sau' hay thậm chí là 'thứ Sáu tới'. Những đề xuất mông lung như vậy sẽ không được đưa vào nhật ký cuộc hẹn. Ai đó sẽ phải tuyên bố thời gian cụ thể, chẳng hạn 4 giờ 15 phút buổi chiều thứ Sáu, và rồi nó sẽ được ghi lại và thực hiện đúng hẹn" (Carlson, 1951).

Trong nghiên cứu trước đây, tôi phát hiện ra rằng xử lý thư từ bị coi là một gánh nặng. Vì sao? Bởi chẳng mấy phần trong quá trình ấy cho phép hành động. Vào thời bấy giờ, thư từ cũng chậm chạp. E-mail hẳn nhiên đã biến đổi điều đó – giờ đây thậm chí thư từ cũng được "năng động hóa." Nhưng như chúng ta sẽ thảo luận ở phần cuối chương, có thể đây là một mẹo lừa.

Các nhà quản lý ưa thích thông tin tức thời. Nó thường được đón nhận ở mức ưu tiên hàng đầu, làm gián đoạn mọi cuộc họp hành, sắp xếp lại nhật ký công tác và xới lên sự bối rối trong hoạt động. Tất nhiên, thông tin tức thời có thể kém tin cậy hơn thông tin đã có đủ thời gian để phân tích và đối chiếu. Nhưng các nhà quản lý thường sẵn sàng chịu trả cái giá đó để có được thông tin cập nhật.

Nếu các nhà quản lý có xu hướng hành động như vậy, tại sao họ lại lên kế hoạch? Snyder và Glueck

đã thách thức kết luận mà tôi đưa ra trong cuốn sách năm 1973, rằng "các nhà quản lý không hề lên kế hoạch" (1980), theo nghiên cứu của họ thì các nhà quản lý suy nghĩ hướng tới tương lai và liên hệ các hoạt động lại với nhau một cách có ý thức. Dĩ nhiên họ có lên kế hoạch. Tất cả các nhà quản lý lên kế hoạch; tất cả chúng ta đều lên kế hoạch. Nhưng điều đó không biến nhà quản lý trở thành người lập kế hoạch có hệ thống như nhiều tài liệu về quản lý truyền thống đã mô tả: những con người khóa chặt cửa và suy ngẫm những tư tưởng lớn lao. Và đây là bằng chứng, một trích dẫn của Leonard Sayles:

Chúng tôi… không muốn coi việc lên kế hoạch và ra quyết định do các nhà quản lý tiến hành là hai hoạt động tách rời, riêng biệt. Chúng gắn bó, không thể tách rời trong nền tảng sâu xa của mối tương tác và sẽ chỉ là huyễn tưởng sai lầm nếu tách biệt chúng ra. Một ví dụ điển hình cho điều này chính là mô tả của Dean Acheson, Thứ trưởng Ngoại giao Mỹ, về thứ mà ông cho là biểu hiện khờ khạo trong những kỳ vọng liên quan tới công việc của John Foster Dulles, người về sau trở thành Ngoại trưởng Mỹ: "Ông ta nói với tôi rằng ông ta sẽ không làm những việc như tôi đã làm, mà sẽ giải phóng bản thân khỏi những mối ràng buộc với thứ mà ông gọi là các vấn đề nhân sự và điều hành, để có thêm nhiều thời gian suy nghĩ… Tôi tự hỏi như thế thì sẽ thành ra thế nào…" Về sau, cũng trong bài viết này, Acheson [bình luận]: "Sự say mê này của nhà lãnh đạo giống như "con người suy tưởng" của Emerson vậy," được vây quanh bởi những bức tượng của Rodin đang chìm đắm trong dòng nghĩ suy quên lãng… dường như là một việc không bình thường với tôi. Chắc chắn quá trình tư duy không quá gian nan hay khó khăn, và cũng chẳng long trọng như thế này. (1964)

Vậy thì việc lên kế hoạch thật sự của các tổ chức diễn ra một cách rõ rệt trong đầu nhà quản lý và hoàn toàn ở bối cảnh hoạt động thường nhật của họ, chứ không phải trong một quy trình trừu tượng nào đó dành riêng cho việc ẩn dật hay một đống biểu mẫu giấy tờ để điền vào. Điều này có nghĩa là các kế hoạch tồn tại chủ yếu dưới dạng những ý định trong đầu họ – một dạng danh mục hoạt động trí não. Đương nhiên, điều này làm nảy sinh một câu hỏi lớn: Các nhà quản lý phải tư duy chiến lược ra sao để nhìn thấy "bức tranh tổng thể" và có được "tầm nhìn xa trông rộng?" Câu hỏi đó sẽ được đề cập trong phần "Những vấn đề hóc búa" của Chương 5.

Dường như nhà quản lý áp dụng các hình mẫu hoạt động là do bản chất công việc của họ. Đây là một môi trường dạng kích thích-phản hồi, hỗ trợ tích cực cho nhà quản lý có ưu tiên rõ rệt đối với hoạt động tức thời. Những áp lực của môi trường quản lý không khuyến khích phát triển các nhà hoạch định trầm ngâm suy tư như nhiều tài liệu cổ điển vẫn khẳng định. Công việc này sản sinh ra những người điều khiển thông tin có khả năng thích ứng, ưa thích tình huống tức thời và cụ thể.

Ảo tưởng: Nhà quản lý phụ thuộc vào những thông tin được tập hợp lại, tốt nhất là do một hệ thống chính thức cung cấp.

Để phù hợp với hình ảnh cổ điển của một nhà quản lý cấp cao, các nhà quản lý được cho là phải tiếp nhận những thông tin quan trọng từ nguồn nào đó kiểu như là hệ thống thông tin quản lý (MIS) thật toàn diện và chính thức hóa. Nhưng điều này chưa bao giờ chính xác, kể cả trước khi máy tính ra đời lẫn sau khi chúng xuất hiện, thậm chí trong thời đại Internet ngày nay.

Thực tế: Nhà quản lý có xu hướng ưa dùng các hình thức truyền thông không chính thức, đặc biệt là điện thoại, họp hành và e-mail.

Hãy xem xét hai phát hiện đáng ngạc nhiên trích từ các nghiên cứu trước đây về công việc quản lý; ví dụ đầu tiên bàn về các giám đốc điều hành Thụy Điển, do Carlson đưa ra:

Lời phàn nàn duy nhất xuất phát từ một vài giám đốc điều hành [về hệ thống báo cáo nội bộ mà họ nhận được], đó là số lượng hay quy mô của các báo cáo có xu hướng ngày càng gia tăng và họ không thể đọc tất cả chúng… Các báo cáo này… tạo thành một phần trong đống giấy tờ trên bàn làm

việc hoặc vali của vị giám đốc, gây ra quá nhiều phiền phức về tinh thần. (1951)

Nghiên cứu này được thực hiện ngay trước phát minh về chiếc máy tính đầu tiên. Hãy thử nghĩ tới các báo cáo ngày nay!

Ví dụ thứ hai là lời bình luận trích từ một nghiên cứu về các nhà quản lý MSI:

> Mintzberg… phát hiện ra rằng các giám đốc điều hành đặt lòng tin rất ít vào các nguồn thông tin chính thức. Những kết quả được đưa ra tại đây, mười năm sau đó, gợi lên một hiện tượng tương tự đối với các nhà quản lý hệ thống thông tin. Các nhà quản lý này hiếm khi căn cứ vào các hệ thống thông tin có nền tảng dựa trên máy tính… Các nhà quản lý hệ thống thông tin dường như là những người cuối cùng hưởng lợi trực tiếp từ chính công nghệ mà họ cung cấp. (Ives và Olson 1981)

Giao tiếp miệng. Nghiên cứu đầu tiên và những nghiên cứu về sau của tôi đã phát hiện ra rằng hoạt động quản lý có 60-90% là thông qua truyền miệng. Một giám đốc điều hành liếc nhìn bức thư "chính thức" đầu tiên mà ông nhận được trong cả tuần – một bảng báo giá tiêu chuẩn – và vứt sang một bên với câu bình luận: "Tôi chẳng bao giờ nhìn vào thứ này." Tương tự, một CEO khác nói: "Tôi không thích phải viết bản ghi nhớ… Tôi thích những kiểu tiếp xúc mặt-đối-mặt hơn." Còn một người khác cho rằng: "Tôi cố gắng viết càng ít thư càng tốt, với tôi dường như những lời trao đổi trực tiếp tốt hơn là câu chữ được thảo ra." (Dĩ nhiên e-mail đã biến đổi điều đó. Song ở đây chúng ta đang thảo luận về các thông tin không chính thức, và e-mail – không có tài liệu đính kèm, thường cũng là không chính thức, chẳng hạn nó được thực hiện nhanh chóng hơn nhiều so với thư từ thông thường).

Cũng nên nhấn mạnh rằng, không giống như những người làm các công việc khác, nhà quản lý không tách rời khỏi điện thoại, họp hành hay e-mail. Những mối liên lạc này chính là công việc. Hoạt động thông thường của một đơn vị hay tổ chức – sản xuất sản phẩm, tiêu thụ sản phẩm, thậm chí chỉ đạo một nghiên cứu hay viết báo cáo – thường không do nhà quản lý đảm trách. Hiệu suất của nhà quản lý phải được đánh giá chủ yếu dựa trên các thông tin mà người đó phát đi bằng con đường truyền miệng hoặc e-mail. Jeanne Liedtka thuộc Trường Darden từng nói: "Trò chuyện chính là công nghệ của việc lãnh đạo."

Thông tin mềm. Các nhà quản lý mà tôi nghiên cứu dường như đều trân trọng các thông tin mềm. Chuyện "ngồi lê đôi mách," tin đồn và những suy đoán đã trở thành một phần quan trọng trong thực đơn thông tin hàng ngày của một nhà quản lý. Vì sao? Có lẽ nguyên nhân là do tính hợp thời của chúng; tin đồn ngay hôm nay có thể lại là thực tế ngày mai. Nhà quản lý không tiếp cận được với một tin nhắn chóng vánh hoặc một e-mail báo rằng khách hàng sộp nhất của hãng đang chơi golf với đối thủ đáng gờm nhất, thì có thể chính ông ta sẽ thấy nó thể hiện ở việc doanh số bán hàng sụt giảm ghê gớm trong báo cáo quý tiếp theo. Nhưng lúc ấy đã là quá muộn. Như một nhà quản lý phát biểu: "Tôi sẽ gặp rắc rối nếu như báo cáo kế toán có những thông tin mà tôi chưa từng nắm được." (Brunsson, 2007). Đương nhiên, rất nhiều nhà quản lý đã đối mặt với những rắc rối muộn màng ấy và chính điểm này giúp lý giải nguyên nhân trên.

Hãy xem xét những lời sau của Richard Neustadt, người đã nghiên cứu thói quen thu thập thông tin của Tổng thống Roosevelt, Truman và Eisenhower.

> Không một dạng thông tin thông thường nào có thể hỗ trợ một vị Tổng thống nhìn thấy "chỗ đặt cược" cho bản thân, càng không phải là các bản tóm tắt, bản khảo sát, hay một mớ hỗ lốn như thế này. Mà… phải là những mẩu "đầu thừa đuôi thẹo" của các chi tiết hữu hình hợp lại với nhau trong đầu óc, từ đó làm sáng tỏ phần ngầm ẩn của vấn đề đặt ra trước mắt ông ta. Để tự giúp mình, ông ta buộc phải vươn ra càng rộng càng tốt để nắm bắt mọi mẩu thông tin, ý kiến, lời đồn, dựa vào những mối quan tâm và các quan hệ trên cương vị một Tổng thống. Ông ta phải trở thành giám đốc cơ quan

thu thập tin tức tình báo trung tâm của riêng mình. (1960)

Thông tin chính thức thì rõ ràng và dứt khoát – ở một mức độ nào đó nó chỉ giới hạn bao gồm những con số cứng nhắc và các báo cáo rành mạch. Nhưng thông tin không chính thức có thể phong phú hơn nhiều, cho dù là ít tin cậy hơn. Trên điện thoại thì có giọng nói và cơ hội để tương tác. Còn trong các cuộc họp thì có biểu hiện gương mặt, các cử chỉ và ngôn ngữ cơ thể. Đừng bao giờ đánh giá thấp quyền năng của những yếu tố này. E-mail không đem lại các lợi thế đó, song nó nhanh hơn nhiều so với thư tín thông thường, và ở một khía cạnh nào đó, chính là tương tác tốt hơn.

Tiếp xúc cá nhân. Trong chương trình đào tạo thực hành quản lý của chúng tôi (www.impm.org), các học viên ghép cặp và trải qua một tuần thực hiện "hoán đổi quản lý" tại nơi làm việc của nhau. Các nhà quản lý – những người đi công tác ở nước ngoài, nơi họ không được sử dụng thứ tiếng của mình – báo cáo lại những gì họ học hỏi được phong phú tới mức nào, bởi họ buộc phải tập trung vào những khía cạnh khác của hoạt động giao tiếp. Một nhân viên làm tại trụ sở Thụy Sĩ của một công ty Hoa Kỳ kể cô từng bị những người ở trụ sở ghét bởi cô liên tục "đòi hỏi" cái này cái kia trong các e-mail của mình. Chỉ đến khi cô đích thân tới thăm trụ sở thì vấn đề mới được sáng tỏ: cô đã sử dụng sai từ "demander," trong tiếng Pháp có nghĩa là "yêu cầu."

Điều này làm nảy sinh một mối lo ngại đáng kể: những người làm việc trong khu vực lân cận gần gũi với sếp của họ, vì có cơ hội tiếp xúc mặt-đối-mặt nên có thể giao tiếp hiệu quả và vì thế cũng thu thập được thông tin tốt hơn những người ở cách xa. Chúng ta có thể nói mọi điều mình thích về một thế giới toàn cầu, nhưng hầu hết các tổ chức – thậm chí là các tập đoàn mang tầm quốc tế nhất – cũng có xu hướng co cụm cục bộ tại trụ sở của mình.

Dĩ nhiên các nhà quản lý có thể thường xuyên bước lên máy bay để đi gặp mặt những người khác và tự khám phá điều gì đang xảy ra. Tengblad nhận thấy rằng các CEO người Thụy Điển mà ông nghiên cứu trong các doanh nghiệp quốc tế có chiều hướng chỉ làm như vậy, "bất chấp sự trỗi dậy của các phương thức giao tiếp nhanh hơn" (2002). Tuy nhiên, nó rất tiêu tốn thời gian, đặc biệt so với việc gửi đi một bức e-mail.

Ngân hàng dữ liệu thật sự. Hai mối lo ngại khác cũng nên được lưu ý ở đây. Thứ nhất, các loại thông tin mà nhà quản lý ưa dùng có xu hướng được lưu giữ trong bộ não người. Chỉ khi viết ra, chúng mới được lưu giữ trong bộ não điện tử. Nhưng như thế mất thời gian, mà nhà quản lý vốn là người bận rộn. Thậm chí trong các e-mail, sự hồi đáp ngắn gọn nhìn chung vẫn được ưa dùng hơn lời giải thích dài dòng. Hệ quả là, chí ít thì các ngân hàng dữ liệu chiến lược của các tổ chức được lưu giữ trong bộ não nhà quản lý cũng tương đương các tệp hồ sơ trong máy tính của họ mà thôi.

Điều này làm nảy sinh mối lo ngại thứ hai. Việc nhà quản lý sử dụng rộng rãi loại thông tin nói trên giúp lý giải tại sao họ lại lúng túng khi phải phân công nhiệm vụ. Nếu giao một tập hồ sơ cho ai đó, họ buộc phải dành thời gian để "truy xuất bộ nhớ" – để thông báo với người đó những gì họ biết về vấn đề. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi nhiều thời gian tới mức tốt nhất là tự giải quyết. Và vì thế nhà quản lý bị chính hệ thống thông tin của mình đẩy vào "tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ" – tự mình đảm trách quá nhiều việc, hoặc nếu ủy thác cho người khác thì không có những mô tả đầy đủ về công việc. Chúng ta sẽ quay trở lại vấn đề hóc búa này ở Chương 5.

Ảo tưởng: Quản lý chủ yếu là chuyện quan hệ thứ bậc giữa một "thượng cấp" và nhiều "thuộc cấp."

Không ai thật sự tin tưởng vào lời tuyên bố này, dĩ nhiên chúng ta biết rằng rất nhiều phần trong công việc quản lý xảy ra bên ngoài và lần lượt theo cấp bậc chức vụ. Nhưng chính việc sử dụng những cái mác tệ hại kiểu "thượng cấp" và "thuộc cấp" đã nói lên điều gì đó, cũng hệt như nỗi ám ảnh của chúng ta đối với quyền lãnh đạo, hay sự lan tràn mác quản lý "tối cao" và cả các sơ đồ tổ chức cứng

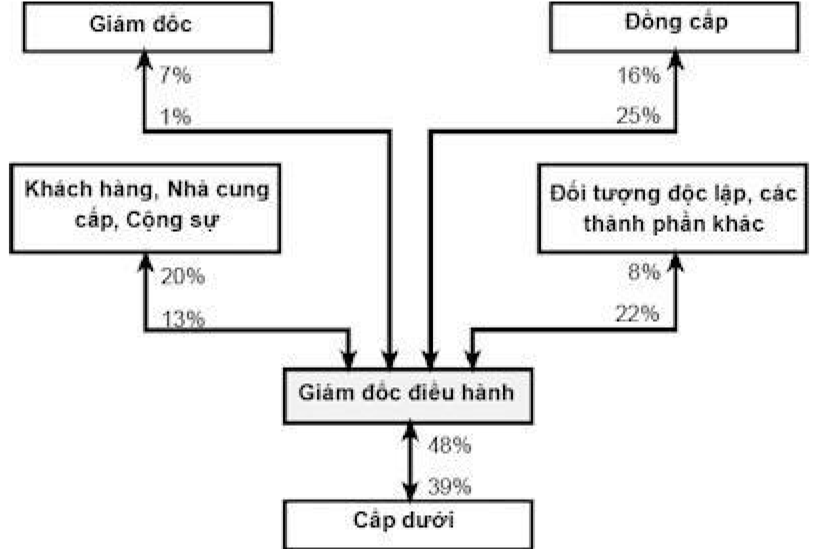
nhắc nữa. Năm 1957, Burns đã đưa ra một nhận định mà chúng ta chưa coi trọng đầy đủ: "Quan điểm nhìn nhận quản lý như một thứ bậc trên sơ đồ tổ chức có thể là một sự nhầm lẫn nguy hiểm. Quản lý đơn giản không vận hành như một dòng thông tin đưa lên cao thông qua một loạt bộ lọc liên tiếp bao gồm các sếp, hay một dòng các quyết định và chỉ thị đưa xuống dưới thông qua một loạt bộ khuếch đại liên tiếp của các sếp."

Thực tế: Quản lý bao hàm nhiều quan hệ hàng ngang giữa các đồng nghiệp và cộng sự, hệt như với các quan hệ thứ bậc vậy.

Từ lâu tài liệu về quản lý đã hạ thấp tầm quan trọng của các mối quan hệ hàng ngang trong công việc quản lý, và nó vẫn tiếp tục như vậy. Thế nhưng từ nghiên cứu này tới nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng các nhà quản lý thông thường dành phần lớn thời gian liên lạc của mình – khoảng gần một nửa hoặc hơn – với rất nhiều đối tượng bên ngoài đơn vị như khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, quan chức chính phủ và thương mại, cổ đông hay những đồng sự trong cùng một tổ chức mà họ không có quan hệ báo cáo trực tiếp nào.

Hình 2.1 thể hiện sự thất bại của các mối liên lạc thông qua họp hành, gọi điện và thư từ đối với các giám đốc điều hành trong nghiên cứu trước đây của tôi. Tôi phát hiện ra rằng các CEO phát triển mạng lưới người đưa tin rộng khắp – những người gửi cho họ đủ loại báo cáo và thông tin về các sự kiện và cơ hội mới nhất. Thêm vào đó, họ duy trì mối liên hệ với nhiều chuyên gia (nhà tư vấn, luật sư, người bảo lãnh phát hành chứng khoán, v.v…) để cung cấp chỉ dẫn chuyên môn. Những người thuộc tổ chức thương mại giúp nhà quản lý cập nhật sự kiện trong ngành: tổ chức công đoàn của một đối thủ cạnh tranh, tuyên bố về quy định pháp luật sắp ban hành, một đồng cấp thăng tiến. Và hậu quả là các CEO chán ngán với những thông tin và ý tưởng được cung cấp tự nguyện – một gợi ý cho bản hợp đồng, một đánh giá về sản phẩm, hay một phản ứng với chương trình quảng cáo.

Ai đó có thể kỳ vọng điều này ở các vị giám đốc điều hành. Nhưng nhiều nghiên cứu về các nhà quản lý cấp trung và thậm chí là các vị trí thuộc tuyến cơ sở cũng đưa ra bằng chứng về phạm vi và các loại liên lạc tương tự. Tôi đã lưu ý điểm này ở một loạt nhà quản lý trong nghiên cứu về sau của mình – chẳng hạn như công việc quản lý Brian Adams thuộc hãng Bombardier đòi hỏi sự nỗ lực dốc sức cao độ. Anh thể hiện trách nhiệm lớn lao (không kèm theo quyền hạn chính thức tương xứng) đối với rất nhiều người mà anh cùng làm việc tại các tổ chức "đối tác" (như các nhà thầu phụ, chịu trách nhiệm về phụ kiện của máy bay). Tương tự, Charlie Zinkan, người quản lý Công viên Quốc gia Banff, luôn sát cánh với mọi nhóm – các nhà phát triển, chuyên gia môi trường, v.v… – và buộc phải phản hồi rất nhiều người trong số đó, càng tỉ mỉ càng tốt. (Chi tiết về ngày làm việc của hai nhân vật nói trên được miêu tả trong phần Phụ lục).



Số ở trên: Tỷ lệ thời gian dành cho các cuộc họp và điện thoại

Số ở dưới: Tỷ lệ thư từ đến từ mỗi đối tượng

Hình 2.1: Các mối liên lạc của giám đốc điều hành

Vậy nên chúng ta có thể mô tả đặc trưng của vị trí quản lý như chỗ thắt lại của chiếc đồng hồ cát, gần kề đồng thời với mạng lưới các mối liên hệ ngoại vi và chính nội bộ đơn vị được quản lý. Nhà quản lý đón nhận mọi loại thông tin và yêu cầu từ những người trong lẫn ngoài đơn vị, phải kiểm tra, tiếp thu và chuyển tiếp tới những người khác, cả trong lẫn ngoài đơn vị.

Ảo tưởng: Các nhà quản lý duy trì sự kiểm soát chặt chẽ – đối với thời gian, các hoạt động và đơn vị của họ.

Vị nhạc trưởng đứng trên bục vẫy chiếc que chỉ huy đã trở thành một hình ảnh ẩn dụ phổ biến cho việc quản lý. Dưới đây là mô tả của Peter Drucker trong cuốn sách kinh điển The Practice of Management (Thực tiễn của việc quản lý) xuất bản năm 1954:

Một hình ảnh ẩn dụ tương tự [nhà quản lý] là vị nhạc trưởng dàn giao hưởng, chính nhờ nỗ lực, tầm nhìn, quyền lãnh đạo của ông, các nhóm nhạc cụ riêng rẽ vốn rất ầm ĩ lại hòa quyện với nhau trở thành một tổng thể âm nhạc sống động. Nhưng vị nhạc trưởng lại có bản nhạc của nhạc sĩ: ông chỉ là người diễn dịch mà thôi. Còn nhà quản lý vừa là người sáng tác, vừa là nhạc trưởng.

Drucker đã dành nhiều thời gian phỏng vấn các nhà quản lý, nhưng lại không trực tiếp theo dõi họ chỉ đạo công việc của mình suốt một ngày trời. Sune Carlson thì có, kết quả là ông đưa ra một hình ảnh ẩn dụ tương đối khác để mô tả những gì mình đã chứng kiến:

Trước khi thực hiện nghiên cứu, tôi luôn coi giám đốc điều hành như vị nhạc trưởng, đứng cách biệt trên chiếc bục của mình. Giờ đây, ở khía cạnh nào đó, tôi thiên về hướng coi ông ta như con rối trong một cuộc trình diễn rối, với hàng trăm người giật dây và ép ông ta diễn theo cách này hay cách khác.

Tôi thường đọc hai trích dẫn này, và một trích dẫn nữa, cho các nhóm quản lý nghe và yêu cầu họ bình chọn xem đoạn nào mô tả chuẩn xác nhất công việc của họ. Họ buộc phải bình chọn ngay sau khi tôi đọc lên mỗi đoạn, trước khi được nghe tiếp đoạn khác. Tuy nhiên, họ có thể bình chọn ba lượt. Còn bạn thế nào? Đáp án thứ nhất? Đáp án thứ hai? Cả hai? Hay không đáp án nào?

Phương án vị nhạc trưởng thường nhận được vài cánh tay, không nhiều lắm (mọi người còn đang hồ nghi), phương án con rối cũng nhận được vài phiếu, đầy do dự. Rồi tôi đọc trích dẫn thứ ba của Leonard Sayles – quay trở lại với vị nhạc trưởng, nhưng không giống cách nhìn nhận của Drucker:

Nhà quản lý giống như vị nhạc trưởng dàn giao hưởng vậy, nỗ lực để duy trì một màn biểu diễn du dương cần sự đóng góp của rất nhiều nhạc cụ khác nhau được phối hợp và xâu chuỗi, rồi được đưa vào khuôn khổ và dẫn dắt theo nhịp độ. Trong khi các thành viên dàn nhạc phải đối mặt với những điều kiện khó khăn của riêng mình, người phụ giúp thì lật bản nhạc, bầu không khí nóng lạnh thất thường quá mức hoán đổi qua lại gây nên những vấn đề về phía khán giả và nhạc cụ, còn nhà tài trợ buổi hòa nhạc khăng khăng với những thay đổi phi lý trong chương trình. (1964)

Tất cả cánh tay nhất loạt giơ lên!

Thực tế: Nhà quản lý không phải là nhạc trưởng hay con rối: kiểm soát ở một mức độ nào đó có thể có xu hướng ngầm ẩn hơn là công khai. Bằng cách đưa ra một số mệnh lệnh buộc nhà quản lý phải tuân theo và nhà quản lý sẽ phải điều chỉnh sao cho thuận lợi đối với mình.

Nếu công việc quản lý giống như chỉ huy dàn nhạc, một điểm mà tôi đã khám phá được trong ngày quan sát Bramwell Tovey thuộc Dàn giao hưởng Winnipeg (xem Phụ lục), thì đó không phải là hình ảnh hoành tráng của buổi công diễn, nơi mọi thứ đã được tập dượt thành thục và mọi người đều thể

hiện tốt nhất, bao gồm cả khán giả. Đó phải là buổi tập dượt, nơi mọi thứ đều có thể mắc sai lầm và buộc phải được điều chỉnh, khắc phục nhanh chóng.

Trong nghiên cứu trước đây, tôi phát hiện ra rằng các giám đốc điều hành nắm vai trò khởi xướng các giao tiếp miệng (họp hành và gọi điện) chỉ chiếm chưa đầy 1/3 (32%), họ nhận bốn giao tiếp thì chỉ phát đi một giao tiếp (26%), còn lại hầu hết là để hồi đáp. Nội dung của các cuộc họp và điện thoại này dường có thiên hướng bị động hơn là chủ động (42% so với 31%). Trong nghiên cứu về các Tổng thống Mỹ, Neustadt kết luận:

Việc sử dụng thời gian của Tổng thống, phân bổ sự chú tâm cá nhân, bị điều chỉnh bởi chính những thứ ông ta phải thực hiện từ ngày này qua ngày khác: bài diễn thuyết đã nhận lời trình bày, các cuộc gặp đã hẹn trước không thể thoái thác, các giấy tờ không ai khác có thể ký, chế độ nghỉ ngơi và luyện tập mà các bác sĩ riêng yêu cầu… Các ưu tiên của Tổng thống được quyết định không phải bởi mức độ quan trọng tương đối của một nhiệm vụ nào đó, mà là bởi mức độ cần thiết tương đối đòi hỏi ông ta phải thực hiện. Vị Tổng thống xử trí trước tiên với những thứ tiếp theo đòi hỏi ông ta. Các thời hạn chi phối nhật ký công việc cá nhân của ông ta.

Nhưng tất cả những thứ này đã nói lên toàn bộ câu chuyện chưa? Liệu những phát hiện kiểu như nhiều cuộc họp của nhà quản lý được sắp đặt bởi tay người khác, rằng số lượng thư từ mà họ nhận được nhiều hơn là gửi đi, rằng họ có thể bị ngập đầu trong hàng loạt yêu cầu và trở thành nô lệ của chính nhật ký cuộc hẹn, tất cả có ngụ ý rằng họ chính là con rối không thể tự kiểm soát được hoạt động của mình? Không phải vậy. Chẳng hạn, tần suất các yêu cầu có thể là một thước đo tốt đánh giá vị thế mà một nhà quản lý đã xác lập cho mình, trong khi dung lượng thông tin tự nguyện nhận được lại cho thấy thành công của nhà quản lý trong việc xây dựng các kênh giao tiếp hiệu quả.

Marc, giám đốc một bệnh viện, thường phải đối mặt với những áp lực nặng nề, đặc biệt từ phía chính phủ có thái độ gay gắt lẫn các bác sĩ điều trị luôn chỉ biết đòi hỏi, đã gây ấn tượng mạnh mẽ với tôi. Đời sống chính trị trong và ngoài bất cứ bệnh viện nào đều rất khắc nghiệt. Nó giống như một dạng "tuyên bố tình trạng khẩn cấp" vậy. Thế nhưng Marc đã phản pháo, vận dụng mọi cách thức điều động để lấy lại ít nhiều quyền kiểm soát. Vài nhà quản lý khác trong số 29 người mà tôi quan sát thậm chí còn rơi vào tình trạng ức chế hơn thế, nhưng thực tế lại là những người tiên phong nhất. (Trong Chương 5, chúng ta sẽ thảo luận về Peter Coe thuộc Sở Y tế Quốc gia Anh, khi ông "quản lý vượt trội hơn tất thảy").

Vì thế, các nhà quản lý hiệu quả dường như không phải là vị nhạc trưởng và cũng chẳng phải con rối – họ thực thi quyền kiểm soát bất chấp những áp lực, thúc ép. Họ làm như vậy bằng cách nào? Trong nghiên cứu trước đây, tôi đã kết luận rằng họ sử dụng hai mức độ tự do riêng biệt. Họ đưa ra một loạt quyết định ban đầu giúp xác định nhiều cam kết tiếp theo của họ (ví dụ, bắt đầu một dự án mà một khi đã đi vào hoạt động sẽ đòi hỏi thời gian của họ). Họ thích nghi với những hoạt động buộc phải tham dự (chẳng hạn, lợi dụng một dịp lễ để vận động cho tổ chức). Nói cách khác, các nhà quản lý tự tạo ra một số bổn phận để tranh thủ lợi ích từ chính nó.

Có lẽ đây chính là điều phân biệt rõ ràng nhất các nhà quản lý thành công và thất bại. Các nhà quản lý hiệu quả dường như không phải là người nắm trong tay mức độ tự do to lớn nhất, mà là người biết tận dụng tối đa bất kể mức độ tự do nào họ có thể tìm thấy (điểm này sẽ được phát triển trong Chương 4 và quay trở lại vào Chương 6). Nói cách khác, những người này không chỉ thực hiện công việc; họ kiến tạo công việc. Tất cả các nhà quản lý có vẻ đều là con rối. Nhưng một số người tự quyết định ai sẽ được giật dây và như thế nào, rồi họ tận dụng lợi thế từ mỗi cử động mà mình buộc phải thực hiện. Còn những người không có khả năng làm như thế sẽ bị lấn át bởi thứ công việc lắm đòi hỏi này.

Hiệu ứng của Internet

Có một sự biến đổi rất rõ rệt trong những năm gần đây ắt hẳn tác động mạnh mẽ tới các đặc trưng của công việc quản lý, đó là Internet, đặc biệt là e-mail – một phương tiện giao tiếp mới giúp gia tăng nhanh chóng tốc độ và dung lượng trao đổi thông tin. Liệu rằng hiệu ứng của nó đối với hoạt động quản lý có mạnh mẽ đến vậy không?

Đánh giá bằng tất cả lượng e-mail trao đi đổi lại thì có vẻ như thế thật. Nhưng câu hỏi là liệu điều này có làm biến đổi căn bản hoạt động quản lý không? Cho đến nay vẫn chỉ có chút ít manh mối giải đáp cho vấn đề quan trọng này – và bản thân điều ấy thôi cũng đã là một phát hiện bất ngờ. Tôi sẽ sử dụng các nguồn tài liệu trong khả năng, bao gồm cả các nghiên cứu bên ngoài lĩnh vực quản lý, nhưng những bình luận của tôi chỉ nên coi là mang tính suy đoán.

Câu trả lời của tôi là có và không. Không, bởi lẽ đa phần Internet giúp củng cố những đặc trưng căn bản từ lâu của công việc quản lý, như đã bàn trong chương này. Và có, bởi điều này có thể đẩy một số phần trong thực hành quản lý nằm ngoài tầm kiểm soát.

Hay dở của Internet. Những lợi thế của Internet là rất rõ ràng và đáng kinh ngạc. Nhà quản lý có thể giữ liên lạc tức thời với mọi người trên khắp thế giới hay chia sẻ khối lượng thông tin đồ sộ với rất nhiều người. Những ưu thế này giúp nhà quản lý mở rộng mạng lưới thông tin và dễ dàng điều hành trên quy mô toàn cầu.

Tôi không cần phải nhấn mạnh những ưu thế này thêm nữa; chúng đã quá rõ ràng với hết thảy chúng ta. Thế nhưng Internet tác động tới hoạt động quản lý ra sao?

Nhà quản lý sẽ nhận được thông tin tốt hơn, giao tiếp nhanh nhạy hơn, có thể thúc đẩy doanh nghiệp tăng tốc và cạnh tranh mạnh mẽ hơn – khi họ tận dụng được những thay đổi này. Một số người dễ dàng vượt qua; những kẻ khác có thể bị cuốn vào hành động chóng vánh hơn và kém sáng suốt hơn – thích nghi nhiều hơn và suy xét ít hơn. Tôi e rằng những người thuộc loại thứ hai đang ngày càng gia tăng.

Phương tiện truyền thông và các thông điệp của nó. Internet có rất nhiều khía cạnh khác nhau; ở đây tôi sẽ chỉ tập trung chủ yếu vào e-mail, bởi dường như nó có tác động trực tiếp nhất tới việc thực hành quản lý.

Tuy nhiên, phương tiện truyền thông mới này cũng có điểm hạn chế. Giống như thư từ truyền thống, e-mail bị bó hẹp bởi sự nghèo nàn của ngôn từ đơn độc: không có giọng nói, cử chỉ hay sự hiện diện trực tiếp – thậm chí dễ gặp phiền toái khi chuyển tải hình ảnh. Nó hạn chế “khả năng tăng cường các mối tương tác về cảm xúc, sắc thái và có tính chất phức hợp” của người sử dụng (Boase và Wellman, 2006). Công việc quản lý liên quan tới tất cả những điều này cũng như các nội dung bên trong của thông điệp.

E-mail gieo rắc mối nguy hiểm, khiến nhà quản lý cảm thấy đang kết nối với mọi thứ, trong khi thực tế thứ duy nhất được kết nối chỉ là chiếc bàn phím. Điều này có thể làm trầm trọng thêm một vấn đề vốn tồn tại từ lâu trong hoạt động quản lý: cho phép một thứ công nghệ mới mẻ hào nhoáng mang lại ảo tưởng về quyền kiểm soát. Thủ tướng Anh Margaret Thatcher từng bị một số sĩ quan quân đội dưới quyền chỉ trích vì đã cố gắng chỉ huy cuộc chiến Falklands năm 1982 bằng cách sử dụng điện báo từ London. Hãy hình dung sẽ thế nào nếu “Bà Đầm thép” có e-mail. Còn với người đứng đầu một cơ quan của chính phủ Canada, ông ta có e-mail và sử dụng nó để liên lạc với nhân viên mỗi sáng. Tôi thấy e ngại cho hoạt động quản lý của ông ta. Dựa vào tốc độ nhanh chóng của e-mail, điều đó cũng tốt, miễn là nhà quản lý không bị đánh lừa và tin rằng ông ta hiểu được tình huống chỉ qua vài từ hiện lên trên màn hình.

Trên điện thoại, người ta có thể ngắt lời, cằn nhằn, chộp giật; trong các cuộc họp, họ có thể gật đầu tán thành hay lắc đầu đánh trống lảng. Các nhà quản lý hiệu quả sẽ nắm bắt những manh mối này. Với e-mail, bạn không biết người khác phản ứng ra sao cho đến khi nhận được thư phản hồi, thậm chí sau đó bạn cũng không thể chắc chắn rằng những từ ngữ ấy đã được cân nhắc cẩn thận hay gửi đi trong lúc vội vã. Thử so sánh điều này với giao tiếp miệng, một hình thức rất khó che giấu những cảm xúc thật.

Vậy Internet khiến nhà quản lý kết nối nhiều hay ít hơn? Chúng ta vẫn chưa biết câu trả lời. Tốt hơn hết, hãy đặt câu hỏi ấy.

Liệu ngôi làng toàn cầu có phải là một cộng đồng? Marshall McLuhan (1962) từng viết rất hay về "ngôi làng toàn cầu" được tạo dựng bởi các thành tựu công nghệ thông tin tiên tiến. Nhưng đó là ngôi làng kiểu gì?

Trong ngôi làng truyền thống, bạn trò chuyện với hàng xóm láng giềng tại khu chợ địa phương: trái tim của cả cộng đồng. Còn trong ngôi làng toàn cầu, bạn nhấp chuột gửi một thông điệp tới ai đó ở phía bên kia quả địa cầu, có thể bạn chưa từng gặp mặt họ. Cũng giống như những mối tình huyễn hoặc trên Internet, các mối quan hệ kiểu này thật xa xôi cách trở. Trên thực tế, Keisler và các cộng sự nhận thấy "những người giao tiếp qua máy tính đánh giá về nhau thiếu thiện cảm hơn những người giao tiếp trực diện" (1985). Điều này hiển nhiên không chính xác với những mối tình điện tử, thế nên có lẽ kết luận đúng đắn nhất là các dạng giao tiếp khác biệt này có xu hướng phóng đại ấn tượng về những người khác. Hay, những người giao tiếp có rất ít cơ sở để dựa vào đó có thể đánh giá lẫn nhau.

Thế nhưng việc đánh giá con người lại đóng vai trò quan trọng căn bản đối với mọi hoạt động quản lý. Các tổ chức chính là những cộng đồng, phụ thuộc vào tình trạng của các mối quan hệ giữa con người với nhau. Lòng tin và sự tôn trọng chính là yếu tố cực kỳ then chốt. Vậy nên chúng ta buộc phải hết sức thận trọng với ngôi làng toàn cầu này, tránh nhầm lẫn giữa các mạng lưới của nó với các cộng đồng. Internet có thể tăng cường các mạng lưới và làm suy yếu các cộng đồng, xét trong nội bộ tổ chức lẫn mối quan hệ hàng ngang. Vậy nên, Boase và Wellman từng viết rằng "chủ nghĩa cá nhân kết thành mạng lưới," nơi "con người thuộc về các mạng lưới cá nhân bị chia cách về không gian và gắn kết lỏng lẻo" (2006). Quan điểm này bàn về xã hội nói chung, song nó giúp lý giải sự trỗi dậy của kiểu lãnh đạo vị kỷ, anh hùng độc tôn đang phá hoại các tổ chức ngày nay.

Hãy xem xét những tác động trực tiếp của Internet tới các đặc trưng của hoạt động quản lý.

Tốc độ và áp lực. Thực tế là e-mail làm gia tăng nhịp độ và áp lực của hoạt động quản lý, và thường đi kèm những gián đoạn.

Nhiều người có thể viết một lúc hàng loạt e-mail. Với sự ưu ái dành cho thông tin tức thời, các nhà quản lý có xu hướng thực hiện việc này thường xuyên, gấp gáp, máy tính luôn được mở sẵn để có thể phản hồi kịp thời với thông báo "có thư." Thêm một chiếc BlackBerry trong túi – sợi dây kết nối với ngôi làng toàn cầu – vậy là bạn đã có sẵn rất nhiều nguyên nhân gây gián đoạn.

Khi các nhà xuất bản Anh và Mỹ đọc bản nháp của Chương 2 (chưa có phần bạn đang đọc), họ đều gửi e-mail bảo tôi rằng phải thảo luận cả về Internet, thứ khiến các nhà quản lý điên đầu. Steve Piersanti thuộc hãng Berrett-Koehler từng viết: "Các nhà quản lý bị gián đoạn hơn bao giờ hết, giờ đây những gián đoạn còn thường xuyên hơn [e-mail]… đòi hỏi sự chú ý của họ" (2005). Hay theo CEO Robert Brown thuộc hãng CAE: "Bạn không bao giờ có thể thoát khỏi được thực tế. Bạn không thể tới nơi nào khác để thưởng ngoạn hay suy ngẫm" (2006). Tất nhiên, bạn có thể đi tới bất cứ nơi nào mình muốn để thưởng ngoạn hay suy ngẫm – nếu bạn lựa chọn làm như thế.

Định hướng hành động. Đối với các nhà quản lý, những người vốn đã thể hiện định hướng hành động, thì không có gì liên quan đến e-mail lại làm suy giảm đặc trưng đó. Hoàn toàn ngược lại, có một

nghịch lý thú vị là email, xét về mặt kỹ thuật, vốn tách biệt với hành động (hãy thử phác họa hình ảnh nhà quản lý gắn chặt với màn hình máy tính), lại tăng cường định hướng hành động trong hoạt động quản lý.

Tính chất truyền miệng của hoạt động quản lý. Hẳn nhiên việc tiêu phí nhiều thời gian vào Internet hơn đồng nghĩa với việc có ít thời gian cho những thứ khác, trong đó bao gồm cả giao tiếp miệng. Mỗi ngày chúng ta phải dành vài tiếng đồng hồ cho hoạt động ngủ, nghỉ ngơi và gia đình, vậy những việc đó có bị Internet tác động tiêu cực không? Nói cách khác, liệu có phải Internet chồng chất thêm áp lực lên một công việc vốn đã rất áp lực? Liệu có phải rất nhiều nhà quản lý tham lam ôm đồm tất cả?

Bản chất dàn ngang của công việc. Số lượng người báo cáo công việc với một nhà quản lý thường ít ỏi và cố định, còn mạng lưới những người ở bên ngoài đơn vị lại rộng lớn. Vậy phương tiện thông tin mới này giúp nhà quản lý dễ dàng thiết lập các mối liên hệ mới và duy trì sự "kết nối" với các mối liên hệ đã được thiết lập từ trước, đồng thời thúc đẩy việc mở rộng các mạng lưới ngoại vi, song lại không có lợi cho những giao tiếp nội bộ.

Liệu điều này có làm suy yếu các mối quan hệ bền chặt của nhà quản lý với những người trong đơn vị? Thời gian ngồi trước màn hình máy tính không phải là thời gian dành để đứng với ai đó dưới sảnh. Mà thực vậy, đối với nhà quản lý thuộc chính quyền Canada, thì người từng đứng dưới sảnh kia giờ đây có thể chính là người xuất hiện trên màn hình máy tính.

Kiểm soát công việc. Cuối cùng đã đến câu hỏi có lẽ là thú vị hơn hết thảy: Liệu Internet tăng cường hay làm suy giảm quyền kiểm soát công việc của các nhà quản lý? Hiển nhiên điều đó phụ thuộc vào bản thân nhà quản lý. Cũng giống như hầu hết các thành tựu công nghệ khác, Internet có thể được sử dụng theo hướng tích cực hay tiêu cực. Bạn có thể bị Internet làm cho mê muội, để rồi bị nó chi phối. Hoặc bạn có thể hiểu rõ quyền năng cũng như mối nguy hiểm từ Internet, và rồi làm chủ nó.

Hãy nghĩ tới sức mạnh kết nối của e-mail, sức mạnh truy cập và trao đổi thông tin của Internet. Hãy suy ngẫm về nhịp độ và áp lực của công việc quản lý, các yêu cầu phải phản hồi, cảm giác phiền toái khi mất quyền kiểm soát. Liệu có phải Internet, nhờ được trao tặng ảo tưởng về quyền kiểm soát, thực tế lại đánh cắp nó từ tay nhà quản lý? Nói cách khác, liệu có phải những người có vẻ ngoài là nhạc trưởng song rốt cục lại ngày càng trở nên giống con rối?

Vượt tầm kiểm soát? Pinsonneault và Kraemer (1997) đã phát hiện ra một số điều thú vị trong công trình nghiên cứu chính quyền của 155 thành phố: phương tiện giao tiếp điện tử đã thúc đẩy những xu hướng vốn tồn tại trong tổ chức, tùy theo từng khu vực cụ thể mà tập trung hóa hoặc phi tập trung hóa. Liệu điều tương tự có chính xác với những đặc trưng của công việc quản lý? Về căn bản, Internet không hề làm biến đổi việc thực hành quản lý; mà đúng hơn, nó đang củng cố những đặc trưng mà chúng ta đã nhận thấy suốt bao thập kỷ nay. Nói cách khác, những biến đổi đang tập trung về một hướng, và về lượng, chứ không phải về chất.

Tuy nhiên, xét chi tiết, sự biến đổi về lượng có thể gây ra những hiệu ứng sâu rộng và tích lũy dẫn đến sự biến đổi về chất. Internet có thể đẩy việc thực hành quản lý vượt quá tầm kiểm soát, khiến nó trở nên hỗn loạn tới mức rối loạn chức năng và trở nên quá hời hợt, quá tách biệt và quá rập khuôn. Tại Ấn Độ, tôi đã chứng kiến cảnh các nhà quản lý một công ty công nghệ cao phụ trách một chương trình quốc tế cáu tiết khi e-mail của họ bị trục trặc trong vài ngày. Liệu có phải họ mất khả năng quản lý vì đột nhiên mất liên lạc? Hay chính cung cách quản lý mà họ đang thực hiện đã khiến họ bị đứt mối liên hệ với công việc quản lý? Có lẽ một nhà quản lý nối mạng không nắm bắt được những điều thật sự quan trọng, trong khi thái độ tích cực quá mức lại đang hủy hoại chính bản thân việc thực hành quản lý.

Tình trạng hỗn mang có tính toán

Trong chương này, chúng ta đã nhìn thấy những đặc trưng của hoạt động quản lý: nhịp độ, sự ngắn gọn, sự đa dạng, tính rời rạc; những gián đoạn; định hướng hành động; khía cạnh "truyền miệng" của thông tin; tính chất hàng ngang của hầu hết các mối liên lạc; và vấn đề rắc rối của việc thực thi quyền kiểm soát mà không thật sự nắm trong tay quyền kiểm soát.

Liệu tất cả những điều này ám chỉ một phương thức quản lý tồi? Không hề. Nó chỉ gợi ra một thứ quản lý rất thông thường và không thể né tránh. "Khi được yêu cầu mô tả một nhà quản lý làm gì, những nhà quản lý mới bước đảm nhận công việc đều bày tỏ nhiều bức xúc. Quản lý dường như là thế giới của những căng thẳng quá độ, sự quá tải, nhập nhằng và mâu thuẫn… Trên tất cả, họ sợ hãi khối lượng công việc và nhịp độ liên tục mà nhà quản lý phải đảm đương" (Hill, 2003). Một số nhà quản lý mong mỏi nhịp độ và khối lượng công việc sẽ giảm bớt. "Nếu đã ôm lấy công việc, liệu rằng tôi có nên ước… giá mà mọi thứ đều đâu vào đấy. Và rồi tôi sẽ trở thành người phối hợp, kiểm soát mọi lúc mọi nơi, và không nhất thiết phải theo trật tự ấy." Không có thứ vận may kiểu đó. Không thể có, ngay cả với những người đã nỗ lực đạt tới vị trí quản lý cấp cao, với "môi trường áp lực cao và nhịp độ căng" như Kotter từng mô tả.

Nhưng những đặc trưng này chỉ ổn định trong giới hạn nhất định. Vượt khỏi ranh giới cho phép, việc thực hành quản lý có thể bị rối loạn chức năng. Internet có thể gây ra tình trạng này, nhưng chính những đặc trưng của hoạt động quản lý cũng là nguy cơ. Chúng ta đều biết có những nhà quản lý hết sức cuồng tín. Ngày hôm nay có vẻ bình thường song ngày hôm sau có thể trở nên cực kỳ điên loạn.

Quản lý, kể cả quản lý thông thường thôi, cũng không phải công việc dễ dàng gì. Một bài bình luận trên tờ New York Times, bàn về nghiên cứu ban đầu của tôi (Andrew, 1976) đã sử dụng hai cụm từ mà tôi nghĩ là nắm bắt rất chuẩn xác bản chất của công việc này: "hỗn mang có tính toán" và "rối loạn có kiểm soát." Chúng thể hiện rằng hoạt động quản lý đó rất hiệu quả – so với kiểu "hỗn mang lẫn lộn" của "các nhà quản lý ngờ nghệch" (Sayles, 1979). Chúng ta sẽ bàn về việc các nhà quản lý xử trí ra sao với những áp lực này trong Chương 5.

3. MỘT MÔ HÌNH QUẢN LÝ

Một học thuyết giá trị là học thuyết có sức sống đủ lâu dài giúp bạn có thể tìm được một học thuyết giá trị hơn.

Donald O. Hebb (1969)

Để tìm kiếm một học thuyết giá trị hơn, chúng ta sẽ chuyển từ các đặc trưng của hoạt động quản lý tới nội dung của nó: các nhà quản lý thật sự làm gì và làm như thế nào? Hãy bắt đầu với các nhân vật kiệt xuất – hầu hết họ đã xem xét công việc theo từng thành phần chứ không phải theo tổng thể tích hợp, và các học giả – những người đã nhìn thấy tổng thể đó dưới dạng một danh mục gồm các thành phần tách rời. Chương này sẽ đưa ra một mô hình quản lý xác định vị trí các thành phần đó trong toàn bộ tổng thể, bằng cách chia công việc quản lý thành ba phương diện: thông tin, con người và hành động – ở trong và ngoài tổ chức. Phần cuối mô tả công việc quản lý trên phạm vi bao quát như một sự cân bằng động.

Quản lý một vai trò tại một thời điểm. Nếu bạn muốn trở nên nổi tiếng trong lĩnh vực quản lý và trở thành một trong những "bậc thầy" về quản lý, hãy tập trung vào một khía cạnh của công việc này và bỏ qua tất cả những phần còn lại! Henri Fayol nhìn nhận quản lý như sự kiểm soát, trong khi Tom Peters coi đó là hành động: "'Đừng suy nghĩ, hãy hành động' là cụm từ tôi ưa thích" (tất nhiên, năm 1990, nhà quản lý nào ở Phố Wall chẳng "thực hiện các cuộc mua bán"). Còn Michael Porter lại xem hoạt động quản lý giống như hoạt động tư duy, ông phân tích cụ thể trên tờ The Economist năm 1987: "Tôi ủng hộ việc sử dụng một hệ thống các kỹ thuật phân tích để phát triển chiến lược." Các nhân vật khác cũng nổi danh với những quan điểm riêng, chẳng hạn trong khi Warren Bennis mô tả công việc quản lý là lãnh đạo, thì Herbert Simon coi nó là việc ra quyết định. (Harvard Business Review bày tỏ sự đồng tình với quan điểm này khi đăng tải trên bìa dòng chữ "Tạp chí của những người ra quyết định" trong suốt nhiều năm).

Tất cả họ đều sai, tổng hợp toàn bộ ý kiến của họ mới trở thành đúng: Quản lý không phải là một trong những khía cạnh trên, mà là tất cả: kiểm soát, hành động, thỏa thuận, suy nghĩ, lãnh đạo, quyết định và hơn thế nữa, không phải chỉ đơn thuần gộp các khía cạnh lại với nhau, mà phải pha trộn chúng. Nếu bỏ qua bất cứ vai trò nào, bạn sẽ không có một công việc quản lý đầy đủ. Bằng cách tập trung vào một khía cạnh của công việc quản lý và bỏ qua những phần còn lại, mỗi "bậc thầy" này đã thu hẹp lại, chứ không phải mở rộng, nhận thức của chúng ta về công việc quản lý.

Đủ loại danh sách. Đó là ý kiến của các "bậc thầy," giờ hãy tham khảo quan điểm của những học giả kém danh tiếng hơn. Bạn sẽ gặp lại tình trạng tương tự: các học giả liệt ra hàng loạt danh sách về các vai trò của nhà quản lý. Tin tốt là những danh sách này toàn diện hơn, còn tin xấu là họ chia nhỏ công việc quản lý ra mà không hợp nó lại thành một thể thống nhất.



Hình 3.1: Các vai trò công việc của nhà quản lý (Mintzberg, 1973)

Tôi cũng có góp vào một danh sách trong số đó. Trong chương "Các vai trò của nhà quản lý" của cuốn sách xuất bản năm 1973, tôi đã trình bày những thứ mà tôi cho rằng đó là một mô hình, song rồi lại nhận ra rằng đấy chỉ là một danh sách khác mà thôi, dù có rất nhiều mũi tên trong đó (Hình 3.1). Vì vậy, dẫu rằng các nhà quản lý có thể hiểu được những gì tôi mô tả về các đặc trưng của công việc quản lý, song xem ra họ chẳng thích thú gì danh sách của tôi, hay danh sách của những người khác. Một nhà quản lý bình luận: "Các mô tả đó thật tẻ nhạt và công việc của tôi không hề như vậy" (Wrapp, 1967).

Vì vậy, năm 1990, tôi quyết định quay trở lại với chủ đề về công việc quản lý. Kể từ khi xuất bản cuốn sách năm 1973, tôi đã thu thập nhiều bài viết về chủ đề này và chất đầy trong hai thùng to! Tôi đọc hết các bài viết này và cả 40 cuốn sách cùng chủ đề, từ Barnard (1938) tới Zaleznik (1989). Tôi muốn biết chúng ta hiểu thế nào về nội dung của công việc quản lý.

Và đây là câu trả lời: một mặt, hiểu khá nhiều; mặt khác lại không nhiều lắm. Tất cả những tài liệu này gộp lại đã bao quát được những việc mà nhà quản lý làm (Hales, 2001), nhưng chúng chưa đạt đến tầm của một học thuyết, hay một mô hình có thể giúp nhà quản lý hiểu được công việc của mình.

Vấn đề là gì?

Hơn bao giờ hết, chúng ta hiện đang sống trong các xã hội bị ám ảnh bởi sự quản lý, đặc biệt là sự lãnh đạo. Chúng ta tôn sùng các “nhà lãnh đạo,” chất đầy hiệu sách với những cuốn tiểu sử về họ, chúng ta vờ vịt rằng mình đào tạo sinh viên để ra đời trở thành những nhà lãnh đạo như họ… Song chúng ta không hiểu thực tế đơn giản rằng họ làm gì. Tại sao vậy?

Hãy để tôi đưa ra hai cách giải thích khả dĩ. Thứ nhất, giống như ở các xã hội cổ xưa, chúng ta sống trong nỗi khiếp nhược đối với các vị thần thánh, hay chí ít là trước những điều hoang đường mà mình tự tưởng tượng ra, và công việc quản lý hay lãnh đạo cũng là thứ gì đó tương tự như vậy thôi. Có lẽ chúng ta sợ hậu quả từ việc vạch trần những sự thực về công việc quản lý, hoặc về chính chúng ta. Tất nhiên, chúng ta viết về “sự lãnh đạo” nhiều đến mức phát ngán, song lại không chạm tới được thực tế hàng ngày của công việc quản lý.

Trong một nghiên cứu, Carlson đã đưa ra một giải thích, rằng “hành vi quản lý” là “rất đa dạng và khó nắm bắt” bởi “nó là nghệ thuật có tính thực tiễn hơn là khoa học ứng dụng” (1951). Làm thế nào xây dựng được lý thuyết về chủ đề đó?

Whitley đẩy vấn đề này đi xa hơn, biện luận rằng các nhiệm vụ về quản lý rất đa dạng tùy vào bối cảnh của nó, do đó nó phụ thuộc vào vốn hiểu biết của từng tổ chức và các vấn đề riêng của họ, những thứ không ngừng thay đổi (1989). Vậy làm sao chúng ta có thể phát triển được một học thuyết chung giúp khái quát những gì các nhà quản lý làm, thay vì chỉ mô tả cụ thể những công việc của các nhà quản lý đơn lẻ?

Tôi có một ý kiến khác. Đứng ở mức độ trừu tượng nào đấy, chúng ta có thể khái quát hóa. Hãy xem xét minh họa sau. Trong một công ty tư vấn, trở thành nhà quản lý cấp cao đồng nghĩa với việc chịu trách nhiệm đối với hoạt động bán hàng – đây là công việc của các chuyên viên ở những công ty khác. Tuy nhiên, chúng ta có muốn coi công việc quản lý như hoạt đồng bán hàng không? Hãy xem Peter Drucker đánh giá:

Nhà quản lý làm nhiều việc không phải là quản lý… Nhà quản lý bộ phận bán hàng… xoa dịu một khách hàng quan trọng để ông ta xuôi cơn giận dữ… Viên quản đốc sửa một dụng cụ… Vị chủ tịch công ty… thỏa thuận một hợp đồng lớn… Tất cả những điều này gắn liền với một chức năng cụ thể. Tất cả đều cần thiết và phải được thực hiện tốt. Nhưng chúng tách rời hẳn với công việc mà mỗi nhà quản lý làm, cho dù chức năng hay hoạt động của anh ta là gì, cấp bậc hay vị trí anh ta như thế nào, tách rời những công việc phổ biến và đặc thù đối với từng nhà quản lý. (1954)

Trước khi chúng ta bỏ “mầm non quản lý” vào “bồn nước bán hàng,” hãy tự đặt câu hỏi tại sao nhà quản lý cấp cao của các hãng tư vấn lại làm công việc bán hàng. Câu trả lời rõ ràng là nhiều dịch vụ tư vấn phải được bán cho các nhà quản lý cấp cao trong công ty mua, vì thế họ cần sự can thiệp của các nhà quản lý cấp cao trong công ty bán. Nhờ thế, một mặt, nhiệm vụ được chuyên môn hóa và cụ thể hóa theo bối cảnh; mặt khác, nó phải được các nhà quản lý thực hiện và về bản chất, đó chính là sự quản lý (xem thêm Hales và Mustapha, 2000).

Thực ra, có rất nhiều hoạt động mà chúng ta thừa nhận là bản chất của công việc quản lý lại tương ứng với các chức năng riêng biệt trong tổ chức: nhà quản lý chỉ dẫn tường tận cho cấp dưới, nhưng tổ chức của họ lại có các hệ thống thông tin chính thức; nhà quản lý hành xử như người chủ trì các sự kiện long trọng, bất chấp sự hiện diện của các chuyên gia quan hệ công chúng; trong một thời gian dài, nhà quản lý được mô tả là người hoạch định và người kiểm soát, trong khi ngay sát họ vẫn có phòng kế hoạch hay bộ phận giám sát đấy thôi. Một phần thú vị của công việc quản lý là tham gia thực hiện công việc chuyên môn, nhưng theo nhiều cách thức cụ thể trong đó nhà quản lý tận dụng được các mối quan

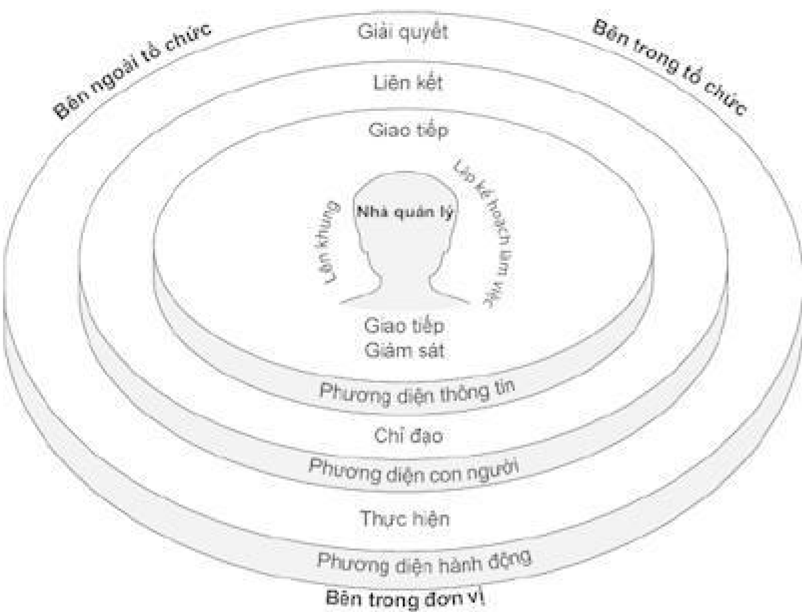
hệ, vị thế và thông tin đặc biệt mà mình có.

Hướng tới một mô hình chung

Khi xem lại nguồn sách báo đó, tôi không có ý định khám phá nhà quản lý làm gì – chúng ta đã biết điều đó từ trước – mà là để kết hợp chúng thành một mô hình toàn diện. Mục tiêu của tôi là tổng hợp tất cả vào một trang giấy, dưới dạng một sơ đồ đơn giản, nhằm bao quát toàn bộ công việc quản lý – một cách toàn diện, mạch lạc, trong sự tương tác lẫn nhau.

Sau hàng loạt nỗ lực trong suốt nhiều năm, cuối cùng tôi cũng phát triển được một sơ đồ mà mình cảm thấy tạm hài lòng (Hình 3.2). Lần đầu tiên tôi đưa nó cho một nhà quản lý xem, ngay lập tức ông chỉ vào những chỗ là ưu điểm, nhược điểm của các nhà quản lý trong công ty mình. Đó chính xác là phản ứng mà tôi mong muốn.

Theo tinh thần lời trích dẫn mở đầu chương này, nỗ lực trước đó của tôi đã tồn tại đủ lâu để đưa tôi đến với mô hình này, và tôi hy vọng nó sẽ tồn tại đủ lâu để có thể giúp người khác tìm ra mô hình phù hợp hơn.



Hình 3.2: Mô hình quản lý

Tổng quan về mô hình

Hình 3.2 đặt nhà quản lý vào vị trí trung tâm, giữa đơn vị mà người đó chịu trách nhiệm chính thức (theo định nghĩa) và các môi trường xung quanh, chia ra làm hai loại: phần còn lại của tổ chức (trừ phi nhà quản lý là giám đốc điều hành, phải chịu trách nhiệm về toàn bộ tổ chức) và môi trường bên ngoài liên quan tới đơn vị (khách hàng, đối tác, v.v…).

Mục đích quan trọng nhất của hoạt động quản lý là đảm bảo đơn vị thực hiện được mục tiêu cơ bản của nó, cho dù đó là bán được sản phẩm trong một chuỗi cửa hàng bán lẻ hay chăm sóc người già tại nhà an dưỡng. Việc này hiển nhiên đòi hỏi một loạt hành động hiệu quả. Hầu hết các nhân viên trong đơn vị đều làm điều đó, mỗi cá nhân là một chuyên gia với quyền hạn riêng. Tuy nhiên, đôi khi nhà quản lý lại can thiệp khá sâu vào hành động này, chẳng hạn như khi Jacques Benz, tổng giám đốc GSI, tham gia cuộc họp của nhóm dự án nhằm phát triển một hệ thống mới cho một khách hàng.

Tuy nhiên, phổ biến hơn, nhà quản lý thường lùi một hoặc hai bước để tự tách rời mình khỏi hành động. Lùi một bước, ông ta khuyến khích người khác hành động – bằng cách đào tạo, thúc đẩy, xây dựng nhóm, củng cố văn hóa, v.v…, vậy là công việc được hoàn thành thông qua người khác. Lùi hai bước, nhà quản lý sử dụng thông tin để dẫn dắt người khác hành động, nhờ đó công việc được hoàn thành. Anh ta đặt một mục tiêu cho nhóm bán hàng, hoặc truyền đạt ý kiến của một quan chức chính phủ cho chuyên gia dưới quyền. Vì thế, như thể hiện trong Hình 3.2, hoạt động quản lý được tổ chức dựa trên ba phương diện, từ mang tính khái niệm đến cụ thể hóa: với thông tin, thông qua người khác, và dẫn tới hành động trực tiếp.

Trong ngày quan sát, bạn có thể nhìn thấy Carol Haslam thuộc Hawskhead làm việc trên tất cả ba phương diện. Xét trên phương diện hành động, bà tham gia sâu sát vào các dự án phát triển phim mới – bà đã thực hiện nhiều thỏa thuận. Trên phương diện con người, bà duy trì mạng lưới liên lạc rộng khắp nhằm đẩy mạnh các dự án này và xây dựng các nhóm làm phim. Trên phương diện thông tin, trong một ngày, bà đã thu thập và truyền đạt nhiều ý kiến, dữ liệu, chỉ dẫn và những thông tin khác.

Trên mỗi phương diện, nhà quản lý thực hiện hai vai trò. Trên phương diện thông tin, nhà quản lý giao tiếp (với tất cả mọi người xung quanh) và kiểm soát (bên trong). Trên phương diện con người, họ lãnh đạo (bên trong) và liên kết (với bên ngoài). Còn trên phương diện hành động, họ thực hiện (bên trong) và thoả thuận (bên ngoài). Theo hình vẽ, nhà quản lý lên khung (hình thành chiến lược, thiết lập mức độ ưu tiên, v.v…) và lập kế hoạch làm việc (thời gian của họ) ở ngay trong đầu. Mỗi phương diện của mô hình này lần lượt được trình bày và phân tích trước khi đi đến thảo luận chung trong phần kết luận.

Cá thể trong công việc

Nhà quản lý được đặt ở vị trí trung tâm của mô hình, cá nhân anh ta thực hiện hai vai trò riêng biệt: lên khung và lập kế hoạch cho công việc.

Lên khung công việc

Lên khung công việc giúp xác định nhà quản lý tiếp cận công việc chi tiết của mình như thế nào. Nhà quản lý lên khung công việc của mình bằng cách đưa ra các quyết định cụ thể, chú trọng vào những vấn đề riêng biệt, phát triển các chiến lược chi tiết, v.v… nhằm thiết lập bối cảnh cho các thành viên khác trong đơn vị cùng làm việc. Alain Noël (1989) đã gọi đây là những việc chuẩn bị trước của nhà quản lý, đặt trong mối tương quan với những việc hiện tại của họ (những gì thực tế họ làm), đó là thứ đôi khi có thể đạt đến tầm một "nỗi ám ảnh lớn lao."

Brian Adams – giám đốc phụ trách về mẫu máy bay Global Express, thuộc hang Bombardier, đã có một nỗi ám ảnh lớn lao, ban quản trị cấp cao yêu cầu ông phải "đưa máy bay lên không trung" trước tháng Sáu. Ngược lại, đứng trên cương vị chủ tịch, John Cleghorn thuộc Royal Bank Canada lại mang nhiều mối lo lắng liên quan tới sự phát triển và thành công của doanh nghiệp. (Ngày quản lý của hai nhân vật này sẽ được mô tả trong phần Phụ lục).

Trong nghiên cứu của Linda Hill, một nhà nghiên cứu mới vào nghề đã nhanh chóng nhận thức được tầm quan trọng của khâu lên khung công việc: "Tôi khao khát được thoát ra khỏi rào chắn điểm xuất phát với vốn kiến thức đầy mình… giờ đây tôi mới nhận thấy rằng mình ở đây để phát minh chiếc bánh xe" (2003). Chúng ta sẽ trở lại khâu lên khung công việc trong phần thảo luận các phong cách quản lý ở Chương 4 và sự hình thành chiến lược ở Chương 5.

Lập kế hoạch làm việc

Lập kế hoạch làm việc là một trong những mối quan tâm lớn của mọi nhà quản lý: nhật ký công tác thu hút rất nhiều sự chú ý. Cách đây nửa thế kỷ, Sune Carlson đã lưu ý về việc các nhà quản lý "trở thành nô lệ cho nhật ký cuộc hẹn của mình – họ mắc phải "chứng phức cảm nhật ký" (1951). Lập kế hoạch làm việc có vai trò quan trọng vì nó giúp hiện thức hóa khung công việc, xác định rõ công việc mà nhà quản lý hướng tới, cho phép anh ta sử dụng bất cứ mức độ quyền tự quyết nào sẵn có (Steward, 1979).

Hoạt động lập kế hoạch làm việc thể hiện rõ trong 29 ngày quan sát. Đó là việc phải làm trong mọi công việc quản lý, nhưng chỉ đơn thuần là công cụ để đạt được các mục đích khác, chẳng hạn như hiệu suất hoạt động của các vai trò khác. Do đó, nhật ký công việc thường bị gạt ra ngoài lề, thay vào đó là những hoạt động tung hứng giữa các thời gian biểu.

Kế hoạch làm việc của nhà quản lý có thể tác động mạnh mẽ tới mọi người trong đơn vị: bất cứ thứ gì xuất hiện trong lịch trình đều được coi là dấu hiệu của những thành phần đóng vai trò quan trọng trong đơn vị. Thực tế, khi nhà quản lý lập kế hoạch làm việc, họ không chỉ phân bổ thời gian của mình mà còn là thời gian của những cá nhân sẽ báo cáo công việc cho họ.

Xét cho cùng, lập kế hoạch làm việc là những gì mà Peter và Waterman (1982) đã gọi là "khoanh vùng" – cắt nhỏ các mối bận tâm của nhà quản lý thành từng mảng nhiệm vụ riêng biệt, được tiến hành trong những khoảng thời gian cụ thể. Tất nhiên, vấn đề ở đây (chúng ta sẽ bàn luận trong phần Mê cung phân tích của Chương 5) là làm thế nào ghép chúng lại với nhau. Đây chính là lúc cần tới bộ khung: nếu một bộ khung đủ rõ ràng, nó hoạt động giống như nam châm hút các mảng riêng biệt vào một tổng thể chặt chẽ. Nói như Whiley, công việc quản lý "không tập trung vào 'giải quyết' các vấn đề riêng lẻ có giới hạn, mà là xử lý hàng loạt các nhiệm vụ có mối liên kết nội tại và dễ biến đổi" (1989).

Bất chấp thực tế rằng mọi người thường tập trung vào khâu ra quyết định, lịch trình làm việc của nhà quản lý dường như vẫn được xây dựng xoay quanh các vấn đề đang diễn ra hơn là các quyết định cụ thể – hay theo cách nói lời của Farson (1996), "những tình huống nan giải" hơn là "vấn đề khó giải quyết" (Pondy và Huff, 1985). Hãy thử lướt qua chương trình của một cuộc họp điển hình của ban quản trị, hoặc hỏi một nhà quản lý xem ông ta đang phải giải quyết những việc gì.

Quản lý bằng thông tin

Hãy quay trở lại ba phương diện biểu thị công việc quản lý, bắt đầu với thông tin. Quản lý bằng thông tin có nghĩa là lùi lại hai bước để tách mình khỏi mục tiêu cuối cùng của công việc quản lý: nhà quản lý xử lý thông tin nhằm thúc đẩy người khác thực hiện những hành động cần thiết. Nói cách khác, trong phương diện này, nhà quản lý không trực tiếp tập trung vào con người hay các hành động, mà là mọi việc lại được tiến hành thông qua con đường gián tiếp là thông tin.

Trớ trêu thay, trong khi đây là cách nhìn nhận kinh điển về công việc quản lý, là quan điểm thống tr ị trong thế kỷ trước, thì nay nó lại đang thịnh hành trở lại, nhờ vào nỗi ám ảnh hiện tại đối với "điểm mấu chốt" và "giá trị của cổ đông": cả hai thứ này đều khuyến khích kiểu quản lý xa cách và chủ yếu dựa trên cơ sở thông tin.

Hai vai trò chính mô tả công việc quản lý trên phương diện thông tin là giao tiếp – để đẩy mạnh sự luân chuyển luồng thông tin xung quanh nhà quản lý, và kiểm soát – để sử dụng thông tin định hướng phần lớn hành vi bên trong đơn vị được quản lý.

Giao tiếp toàn diện

Quan sát bất kỳ một nhà quản lý nào, bạn sẽ dễ dàng nhận thấy một điều hiển nhiên, rằng có một lượng thời gian đáng kể được dành cho hoạt động giao tiếp thông thường – cụ thể là thu thập và phổ biến thông tin nhằm phục vụ mục đích nào đó, không nhất thiết phải qua quá trình xử lý. Barnard, giám đốc điều hành của New Jersey Telephone, khẳng định “chức năng điều hành đầu tiên” là “phát triển và duy trì một hệ thống giao tiếp” (1938).

Trong nghiên cứu năm 1973, tôi ước tính có năm vị giám đốc điều hành dành khoảng 40% thời gian của họ cho hoạt động giao tiếp, theo cách này hay cách khác. Trong nghiên cứu của Tengblad (2000), các giám đốc điều hành Thụy Điển dành 23% thời gian để “thu nhận thông tin” – “một hoạt động được ghi lại đều đặn nhất” – cộng với 16% thời gian dành cho việc “thông báo và truyền đạt chỉ dẫn.”

Tôi không lập bảng thống kê thời gian cho mọi loại hoạt động của 29 nhà quản lý trong lần nghiên cứu trước đây, song hoạt động giao tiếp luôn thể hiện rất rõ: Norm Inkster, người đứng đầu lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada, kiểm tra lại các bài báo trong suốt 24 giờ qua; John Cleghorn thông báo sơ lược cho các nhà đầu tư đến từ các tổ chức khác về tình hình hoạt động của ngân hàng; còn tại trại tị nạn, Stephen Omollo đang giám sát việc dựng lại hàng rào bị thổi bay trong trận bão vừa rồi, v.v…

Vai trò giao tiếp tồn tại trong mô hình như là màng bao bọc quanh nhà quản lý, các hoạt động quản lý đi qua những màng này. “Giao tiếp không đơn thuần là những gì mà nhà quản lý dành một khoảng thời gian đáng kể để thực hiện, mà là phương tiện giúp thiết lập các công việc quản lý” (Hales, 1986). Nhà quản lý thu hẹp thông tin thông qua các hoạt động giám sát mà Sayles (1964) đã đề cập, nhờ đó họ trở thành trung tâm đầu não trong đơn vị và truyền đạt thông tin – phổ biến bên trong đơn vị và đóng vai trò phát ngôn viên đối với bên ngoài đơn vị.

Giám sát. Với vai trò giám sát, nhà quản lý thu nhận mọi thông tin hữu ích mà họ có thể nắm được – về các hoạt động nội bộ và sự kiện bên ngoài, các xu hướng và phân tích, v.v… Họ cũng liên tục nhận được những thông tin tương tự, đó chính là kết quả thu được từ các mạng lưới mà họ đã xây dựng. Do vậy, Morris và đồng sự đã mô tả các vị hiệu trưởng trường trung học dành “nhiều thời gian ‘bận rộn hoạt động’”: đi xem các hội trường, thăm các quán ăn tự phục vụ, kiểm tra phòng học và thư viện, v.v… – “ngó nghiêng liên tục” trong và ngoài, tất cả nhằm “đánh giá không khí trường học” cũng như “dự đoán và ngăn chặn nguy cơ xảy ra tình trạng lộn xộn” (1981).

Trung tâm đầu não. Mỗi người báo cáo cho nhà quản lý chính là một chuyên gia, họ chịu trách nhiệm đối với một khía cạnh nào đó trong công việc của đơn vị. Ngược lại, nhà quản lý là chuyên gia nắm phần tương đối tổng quát và kiểm soát tất cả. Ông ta có thể không hiểu sâu sát về chuyên ngành mà ai đó phụ trách, nhưng lại nắm phần tổng thể của các chuyên ngành. Do đó, nhà quản lý phát triển được cơ sở thông tin rộng nhất trong toàn đơn vị. Và kết quả của các hoạt động giám sát là, nhà quản lý trở thành trung tâm đầu não của đơn vị – thành viên am hiểu nhất, chí ít là trong trường hợp ông ta đang thực hiện công việc của mình tương đối ổn thỏa (Barnard, 1938).

Mối tương quan này có thể thấy rõ giữa Tổng thống Mỹ với các Bộ trưởng trong Nội các, hay giám đốc điều hành của một công ty với các vị phó chủ tịch, hoặc giám đốc sản xuất với các công nhân. Như Morris và đồng sự đã mô tả về các vị hiệu trưởng trường học: “Bên trong tòa nhà, hiệu trưởng là điểm trao đổi then chốt, là tổng đài thông tin mà mọi thông tin quan trọng đều đi qua” (1982).

Tại cuộc họp buổi trưa với các nhà đầu tư tại Royal Bank, John Cleghorn đã viện dẫn những câu chuyện vặt mà ông bắt gặp tại các chi nhánh vào buổi sáng. Phần còn lại của ngày hôm đó chứng kiến rất nhiều hoạt động giao tiếp qua lại. Chủ yếu là John đã nghiên cứu, thu thập mọi chi tiết dù là nhỏ nhất, và trong một vài trường hợp là các số liệu tổng hợp. Song ông cũng dành thời gian thảo luận với

mọi người về các vấn đề rộng hơn của ngân hàng – như một vụ thâu tóm đang chờ giải quyết – và thu nhận những giá trị của việc đó (được mô tả trong phần Phụ lục).

Đối với thông tin bên ngoài cũng tương tự vậy. Nhờ lợi thế của vị trí quản lý, họ có điều kiện tiếp cận với các nhà quản lý bên ngoài – những người cũng đóng vai trò trung tâm đầu não của đơn vị mình. Tổng thống Mỹ có thể gọi điện cho Thủ tướng Anh, giống như vị quản đốc này có thể gọi điện cho vị quản đốc khác. Hãy xem xét hai mô tả sau, thứ nhất về các ông trùm băng nhóm đường phố Mỹ, thứ hai là về Tổng thống Mỹ:

> Do việc tương tác sẽ tác động thẳng lên [các ông trùm], họ là người nhận được thông tin về các vấn đề và đòi hỏi của thành viên nhóm đầy đủ hơn đám thuộc hạ trong băng nhóm, từ đó có thể đưa ra quyết định về phương hướng hành động phù hợp hơn. Do có quan hệ gần gũi với các ông trùm thuộc băng nhóm khác, họ có thể được thông tin tốt hơn về tình hình chung [trong địa bàn] so với đám thuộc hạ (Homans, 1950).
>
> Điểm cốt yếu trong kỹ thuật tổng hợp thông tin của Tổng thống Roosevelt là sự cạnh tranh. Một viên phụ tá của ông nói: "Ông ấy sẽ gọi anh vào và đề nghị anh thu thập thông tin về một sự vụ phức tạp nào đó. Sau vài ngày vất vả "khai quật," anh trình lên một mẩu tin hấp dẫn và rồi phát hiện ra rằng ông ấy đã biết mọi thứ về nó, kèm với những thứ mà anh không hề biết. Ông ấy không bao giờ tiết lộ mình lấy thông tin ở đâu, nhưng sau một vài lần như vậy, anh sẽ phải cực kỳ thận trọng đối với thông tin của mình" (Neustadt, 1960).

Phổ biến. Nhà quản lý sẽ làm gì với lượng thông tin khổng lồ và mang tính bí mật như vậy? Hàng loạt công việc, như chúng ta sẽ thấy ở các vai trò khác. Nhưng trong khuôn khổ vai trò này, họ sẽ phổ biến lượng thông tin đó cho mọi người trong đơn vị: họ chia sẻ thông tin. Giống như những con ong, các nhà quản lý giao phấn và thụ phấn.

Phát ngôn viên. Nhà quản lý cũng chuyển thông tin ra bên ngoài, từ người trong đơn vị ra người ngoài đơn vị, hoặc từ một người ngoài tới một người ngoài khác – chẳng hạn giữa các khách hàng, nhà cung cấp và quan chức chính phủ. Và chính thức hơn, với vai trò phát ngôn viên của đơn vị, nhà quản lý đại diện cho đơn vị giao tiếp với bên ngoài, nhân danh đơn vị để phát biểu trước công chúng, vận động cho các mục đích của đơn vị, thể hiện chuyên môn của đơn vị trong các diễn đàn công cộng và giúp các bên liên quan được cập nhật liên tục về tiến trình hoạt động của đơn vị.

Charlie Zinkan, người quản lý Công viên Quốc Gia Banff, đã gặp gỡ với chủ sở hữu khu cắm trại có liên quan để bày tỏ mối lo ngại về các tuyên bố sở hữu đất đai của người Anh-điêng. Charlie mô tả vị thế của chính quyền. Đối phương cảm thấy thoải mái: cuối cùng đã có người giải thích tình hình cho ông ta. Còn tại N'gara, Stephen Omollo thuộc Hội Chữ thập đỏ đã tiếp người đại diện cho tổ chức quyên góp, ông ta tới kiểm tra việc sử dụng tiền trong các trại tị nạn. Stephen đã thể hiện vốn hiểu biết về việc giám sát hoạt động tổ chức trong các câu trả lời chi tiết và gây được ấn tượng sâu sắc – rất đầy đủ, rõ ràng và thẳng thắn.

Truyền khẩu, trực quan và trực giác. Điều này thể hiện rõ trong phần thảo luận ở Chương 2, rằng lợi thế của nhà quản lý không phải nằm trong thông tin được văn bản hóa và sẵn có cho bất kỳ ai, mà là ở thông tin tức thời, không (hoặc chưa) được ghi trong tài liệu nhưng lại phổ biến rộng rãi thông qua truyền miệng, chẳng hạn những câu chuyện ngồi lê đôi mách, tin đồn… Thực tế, nhiều thông tin được báo cáo tới nhà quản lý thông qua con đường "trực quan," "trực giác" hơn là truyền miệng, hay nói cách khác, hoạt động "nhìn thấy" và "cảm thấy" còn trội hơn cả "nghe thấy," thể hiện rằng phần nghệ thuật và kỹ xảo quản lý còn hơn cả phần khoa học trong quản lý. Những nhà quản lý hiệu quả thu nhận cả giọng nói, biểu hiện trên khuôn mặt, ngôn ngữ hình thể, tâm trạng và bầu không khí.

Tôi đã quan sát tỉ mỉ điều này trong ngày quản lý của Stephen Omollo, khi ông đi thăm các trại tị nạn. Gặp mỗi người đi ngang qua, Stephen đều nở nụ cười chào hỏi họ – ngay trước cửa nhà của họ, trên đường phố, trong chợ hay trên cánh đồng. Nhiều người chạy tới, bắt tay và tán chuyện với ông. "Công việc của tôi là hỗ trợ và hướng dẫn nhân viên địa phương," Stephen nói, "nhưng nhất thiết phải đi quan sát. Anh cần mỉm cười với tất cả mọi người."

Tóm lại, một phần quan trọng của công việc quản lý là công việc thông tin, đặc biệt chủ yếu nhờ vào hoạt động lắng nghe, quan sát, cảm nhận cũng như trò chuyện. Nhưng điều đó có thể khiến công việc quản lý trở nên quá tải hay chịu áp lực nặng nề. Công việc quản lý như một đồng xu, một mặt nó đòi hỏi nhà quản lý phải tự mình tiếp cận và tìm hiểu "điều gì đang diễn ra" – nhằm "tránh sự thất bại mà những người tự cô lập bản thân với quá trình hoạt động thường vấp phải" (Wrapp, 1967). Tất nhiên có một mối đe dọa, đó là nó khuyến khích hoạt động quản lý vi mô: can thiệp vào công việc của người khác. Nhưng mặt trái của đồng xu này là "lãnh đạo vĩ mô": hoàn toàn không biết điều gì đang diễn ra. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này với những câu hỏi hóc búa trong Chương 5.

Kiểm soát bên trong đơn vị

Nhà quản lý sử dụng trực tiếp thông tin bằng cách "kiểm soát" – dẫn dắt hành vi của "cấp dưới." Như đã đề cập, trong suốt hơn nửa thế kỷ trước, quản lý gần như được đánh đồng với kiểm soát. Quan điểm này xuất phát từ một cuốn sách của Henri Fayol năm 1916, dựa trên kinh nghiệm của tác giả về hoạt động quản lý mỏ tại Pháp vào thế kỷ trước, song nó có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đối với việc sản xuất sản phẩm thông thường, như ôtô, và kế đến là chính quyền, như mô tả theo công thức POSDCORB nổi tiếng của Gulick và Urwick (1937): lập kế hoạch (planning), tổ chức (organizing), bố trí (staffing), chỉ đạo (directing), phối hợp (coordinating), báo cáo (reporting) và dự thảo ngân sách (budgeting). Bốn hoạt động là lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và dự thảo ngân sách thể hiện khá rõ sự kiểm soát, trong khi ba hoạt động còn lại – bố trí, phối hợp và báo cáo – phản ánh những khía cạnh quan trọng của sự kiểm soát. Do đó, bản mô tả về công việc quản lý này – vốn đã thống trị trong một thời gian dài – không đến nỗi sai lầm lắm khi chỉ giới hạn và tập trung vào một khía cạnh của công việc quản lý: kiểm soát đơn vị thông qua việc thực thi quyền hạn chính thức.

Từ sau năm 1960, kiểm soát có thể đã đánh mất vai trò của nó vì phương diện con người trong hoạt động quản lý đã vươn lên vị trí nổi bật. Nhưng nhờ vào sự thúc đẩy gần đây của lối tư duy "điểm mấu chốt" và "giá trị của cổ đông," sự kiểm soát đã trở lại và lấn át hơn.

Trong cuốn sách trước, tôi đã quyết định loại bỏ sự kiểm soát ra khỏi mười vai trò của hoạt động quản lý (mặc dù tôi đã gọi nó là "phân bổ nguồn lực" – phản ánh một khía cạnh quan trọng của sự kiểm soát). Có lẽ đây là thái độ phản kháng quá mức đối với thực tế rằng trước đây nó được chú trọng thái quá. Trong bất cứ trường hợp nào, tôi đều tính đến nó, song theo một cách thức hữu hình: nhà quản lý thực hiện quyền kiểm soát như thế nào.

Tại trại tị nạn N'gara, quyền kiểm soát được đặt ở vị trí đầu tiên và trung tâm, đơn giản là vì tình hình quá rối rắm và người quản lý cần kiểm soát để tránh nguy cơ rằng chỉ một vụ việc rắc rối nhỏ thôi cũng đủ làm bùng lên những cơn khủng hoảng nghiêm trọng. Bao trùm lên nó là đủ các hệ thống, chương trình, điều lệ và quy tắc của Hội Chữ thập đỏ. Ngược lại, ngày quan sát của vị nhạc trưởng Bramwell Tovey lại thể hiện quyền kiểm soát ít hơn. Hầu như ông không "chỉ đạo" gì, xét theo khía cạnh đưa ra mệnh lệnh, giao phó nhiệm vụ hay các quyết định ủy quyền. Cũng như các vai trò khác của hoạt động quản lý, tầm quan trọng của sự kiểm soát thay đổi tùy từng hoàn cảnh cụ thể.

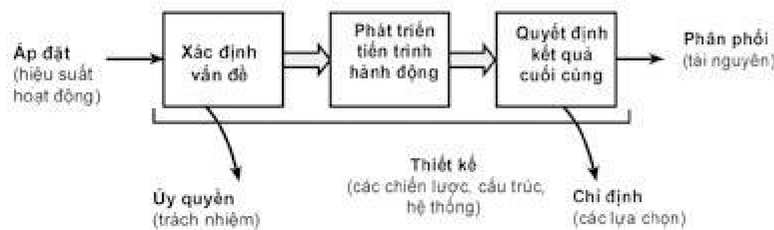
Quản lý hành chính theo một cách nào đó, được đánh đồng với quyền kiểm soát, có lúc được so sánh với công việc quản lý, như một thói quen, nhàm chán và "quan liêu." Do đó, vào những năm 1950, Peter Drucker (1954) đã phân tách "nhà quản lý" ra khỏi "người quản lý hành chính," cũng giống như ngày nay nhà lãnh đạo được tách biệt với các nhà quản lý vậy. Thay vì tán dương quyền lãnh đạo, dù sao cũng chỉ là "bỏ đi bộ lông vũ lạc mốt của hoạt động quản lý hành chính để tô vẽ thêm thắt cho quyền lãnh đạo" (Hales, 2001) – và từ đó hạ thấp vai trò quản lý xuống ngang hàng với hoạt động hành chính, chúng ta nên nhìn nhận việc kiểm soát như một bộ phận cấu thành không thể thiếu của hoạt động quản lý và lãnh đạo.

Trong nghiên cứu của mình, Linda Hill phát hiện ra rằng các nhà quản lý mới vào nghề có cái nhìn tiêu cực về hoạt động "quản lý hành chính," họ miễn cưỡng chấp nhận nó như một phần công việc của mình (2003). Có lẽ điều này là vì, trước hết, nếu nhà quản lý của đơn vị không chịu trách nhiệm tổ chức đơn vị và áp dụng sự kiểm soát cần thiết, vậy ai sẽ làm việc; và thứ hai, nhà quản lý là người chịu trách nhiệm đối với hoạt động của toàn đơn vịn. Thủ thuật ở đây không phải là trốn tránh vai trò kiểm soát, mà là tránh bị nó bó buộc – điều này cũng đúng với tất cả các vai trò khác của công việc quản lý.

Theo Từ điển Tiếng Anh Oxford, thuật ngữ quản lý xuất phát từ tiếng Pháp – main, nghĩa là "tay," liên hệ tới việc "thuần hóa, điều khiển và hướng dẫn một con ngựa trong những bước đi của nó." Xét về bản chất, đây là vai trò của hoạt động kiểm soát – tức là điều khiển và chỉ đạo "cấp dưới" để đảm bảo họ hoàn thành phần việc của mình. Nhưng làm thế nào nhà quản lý thực hiện được điều này? Để giải đáp câu hỏi này, hãy chuyển tiếp sang phần tiếp theo.

Kiểm soát thông qua việc ra quyết định. Nhìn chung, ra quyết định được xem là quá trình tư duy ngay trong đầu của người quyết định – trong một tổ chức, hoạt động này thường do nhà quản lý đảm trách. Điều này có thể đúng đối với nhiều lựa chọn thực tế, tuy nhiên việc ra quyết định còn liên quan đến nhiều thứ hơn thế. Trên thực tế, việc ra quyết định có thể được xem là sự tổng hòa nhiều khía cạnh khác nhau của hoạt động kiểm soát.

Hãy xem xét mô hình ra quyết định tại Hình 3.3, với ba giai đoạn: (1) xác định (và chẩn đoán) vấn đề, (2) phát triển các tiến trình hành động khả thi để giải quyết vấn đề, và (3) quyết định kết quả cuối cùng. Xoay quanh các giai đoạn này là năm khía cạnh của quyền kiểm soát, sẽ được mô tả tiếp sau: thiết kế, ủy quyền, chỉ định, phân phối và áp đặt.



Hình 3.3: Kiểm soát thông qua việc ra quyết định

Thiết kế. Herbert Simon, nhà tư tưởng lỗi lạc nhất của lĩnh vực quản lý, coi thiết kế là chức năng thiết yếu của hoạt động quản lý: can thiệp để tạo ra sự thay đổi hay biến đổi (1969). Nhà quản lý đôi khi trực tiếp tham gia vào việc thiết kế những thứ hữu hình, ví dụ như khi họ lãnh đạo một nhóm làm việc nhằm phát triển một sản phẩm mới (chúng ta sẽ thảo luận trên phương diện hành động). Điều đáng quan tâm ở đây là việc thiết kế cơ sở hạ tầng của đơn vị, thông qua các chiến lược, cấu trúc và hệ thống nhằm kiểm soát hành vi của mọi người trong đó.

Thiết kế chiến lược. Nhà quản lý thường được ví với hình ảnh ẩn dụ là "kiến trúc sư" của toàn bộ tổ chức (Andrew, 1987): người thiết kế bản vẽ để những người khác dựa vào đó tiến hành xây dựng – nói theo ngôn ngữ của hoạt động quản lý mang tính chiến lược thì đó là công thức hóa chiến lược để người khác cụ thể hóa. Như vậy, ở đây xây dựng chiến lược được coi là một quy trình thiết kế có tính toán nhằm kiểm soát hành vi (đến Chương 5, chúng ta sẽ thấy quan điểm này đối nghịch với quan điểm cho rằng xây dựng chiến lược là một quá trình học hỏi tự phát).

Thiết kế cấu trúc. Nhà quản lý cũng thiết kế cấu trúc tổ chức: họ phân chia công việc trong đơn vị, phân bổ trách nhiệm cho từng thành viên riêng lẻ rồi sau đó tổ chức xoay quanh một hệ thống cấp bậc quyền lực, như mô tả trong các "sơ đồ tổ chức." Các cấu trúc như vậy hỗ trợ việc xây dựng chương trình làm việc của mọi người, do đó kiểm soát được hành động của họ (Watson, 1994).

Thiết kế hệ thống. Một cách trực tiếp hơn, nhà quản lý có thể chịu trách nhiệm thiết kế, thậm chí đôi khi vận hành, nhiều hệ thống kiểm soát khác nhau của đơn vị mình – liên quan tới các kế hoạch, mục tiêu, lịch trình, ngân sách, hiệu suất, v.v… Trên thực tế, trong nghiên cứu của mình, Robert Simons (1995) nhận thấy các giám đốc điều hành có xu hướng chọn một hệ thống như vậy (ví dụ, lập kế hoạch lợi nhuận) và biến nó thành chìa khóa cho việc thực thi quyền kiểm soát. Với nguồn cảm hứng tương tự, Morris và cộng sự lưu ý rằng các vị hiệu trưởng mà họ nghiên cứu đã "thiết lập một hệ thống thực thi các nội quy trong nhà trường" – chẳng hạn, sử dụng thẻ số để "sinh viên hiểu được rằng

những hành vi sai trái của họ sẽ được lưu lại" (1981). Cần lưu ý tính chất "không can thiệp" của hình thức kiểm soát này: nhà quản lý thiết lập, sau đó hệ thống sẽ thực hiện việc kiểm soát.

Ủy quyền. Trong vấn đề ủy quyền, nhà quản lý giao nhiệm vụ cho người khác dựa trên cơ sở kinh nghiệm: một cá nhân cụ thể được chỉ đạo thực hiện một hoạt động cụ thể. Điều này thể hiện rõ trong Hình 3.3, xuất phát từ giai đoạn đầu của quá trình ra quyết định. Trong hoạt động ủy quyền, nhà quản lý xác định tính cần thiết phải hoàn thành công việc, song lại giao phó công đoạn quyết định và thực hiện cho người khác.

Một rắc rối nảy sinh từ vấn đề ủy quyền là "tình trạng tiến thoái lưỡng nan" được lưu ý ở chương cuối (và thảo luận chi tiết ở Chương 5): làm thế nào ủy quyền khi nhà quản lý, với vai trò trung tâm đầu não, được thông tin tốt hơn nhưng lại không đủ thời gian để thực hiện nhiệm vụ hoặc truyền đạt thông tin cần thiết cho người thực hiện nó.

Chỉ định. Nếu hoạt động ủy quyền tập trung vào giai đoạn đầu của quá trình ra quyết định, thì chỉ định, bao gồm cả ủy quyền, tập trung vào giai đoạn cuối – đưa ra các lựa chọn cụ thể. Đôi khi những vấn đề liên quan này mới chỉ phát sinh và có thể nhanh chóng được giải quyết như khi một nhà quản lý ủy quyền hoặc từ chối quyết định mà người trong đơn vị đề xuất. Tất nhiên, mọi chuyện chẳng phải lúc nào cũng đơn giản như vậy.

Trợ lý của Catherine Joint-Dieterle, người quản lý bảo tàng thời trang, đã yêu cầu thuê nhân sự cho một vị trí. "Ồ, không, tôi biết gã này. Tôi không muốn thuê anh ta," bà trả lời. Nhưng trước thái độ khẳng định của trợ lý, bà đã đồng ý gặp mặt. Trong ngày hôm đó, bà gặp người này và lập tức thuê ngay. Nhiều yêu cầu về sự ủy quyền được đưa ra tại các cuộc họp hành chính trong suốt 29 ngày, thường liên quan đến các chi phí đang chờ giải quyết, như khi bác sĩ Webb, người đứng đầu dịch vụ lão khoa của bệnh viện, gặp nhà quản lý bộ phận kinh doanh của mình: nhà quản lý đặt câu hỏi, còn ông đưa ra các câu trả lời ngắn gọn, nhanh chóng, chủ yếu là có hoặc không.

Sự ủy quyền có thể được tiến hành chính thức hoặc không chính thức, trường hợp thứ hai có lẽ phổ biến và đang dạng hơn. Hãy xem xét nhận định sau của Andy Grove, thuộc hãng Intel:

Để chắc chắn, thực tế là đôi khi các nhà quản lý của chúng ta đưa ra quyết định. Nhưng mỗi lần điều đó diễn ra, chúng ta tham gia vào việc đưa ra nhiều, rất nhiều quyết định khác và thực hiện việc đó với nhiều cách khác nhau. Chúng ta cung cấp dữ liệu thực tế hoặc chỉ đưa ra ý kiến, chúng ta tranh luận về sự lựa chọn thuận hay nghịch và nhờ đó có một quyết định tốt hơn, chúng ta xem xét các quyết định mà người khác đưa ra hoặc sắp được đưa ra, khuyến khích hoặc ngăn cản, phê chuẩn hoặc phủ quyết chúng. (1938)

Phân phối. Phân phối – cụ thể là phân bổ các nguồn lực như là kết quả của các quyết định khác – cũng là một hình thức của hoạt động chỉ định. Nhưng nhờ tầm quan trọng trong công việc quản lý, nó đáng nhận được sự quan tâm riêng.

Nhà quản lý thường dành một khoảng thời gian đáng kể vào việc sử dụng hệ thống ngân sách của mình nhằm phân bổ nguồn lực – tiền bạc, vật tư, thiết bị cũng như nỗ lực của những người khác. Nhưng họ cũng phân bổ nguồn lực theo nhiều cách khác – chẳng hạn cách thức họ sắp xếp thời gian của mình và thiết kế cấu trúc tổ chức nhằm xác định cách người khác phân bổ thời gian của riêng họ.

Cần lưu ý rằng, nhìn nhận thứ gì đó như một "nguồn lực" chính là xem xét nó như là thông tin – thường là dưới dạng con số – cho mục đích kiểm soát. Vì vậy, "phân bổ nguồn lực" là hoạt động trên phương diện thông tin của công việc quản lý, trong vai trò kiểm soát. Thật vậy, nhìn nhận các nhân viên như "tài nguyên con người" có nghĩa là đối xử với họ như thể họ là thông tin, chứ không phải con người: họ bị hạ xuống, ở một chiều kích nhỏ hẹp so với toàn bộ con người họ. Vậy thực tế, ngày nay

việc quản lý giữa các cá nhân với nhau – xét trên phương diện con người – đã giảm xuống chỉ còn là kiểm soát con người một cách lạnh lùng vô cảm – trên phương diện thông tin – như thế nào? Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này sau.

Áp đặt. Nó đã trở thành một hình thức kiểm soát ngày càng phổ biến, nhưng khó lòng phù hợp với tên gọi đó. ("Quản lý theo mục tiêu" là cái tên được biết đến nhiều hơn). Với cụm từ áp đặt, ý tôi muốn nói là họ đề ra mục tiêu cho mọi người và mong đợi họ thực hiện theo đó: "Tăng doanh thu 10%," hoặc "Giảm chi phí 20%" – và "Thực hiện nó trong vòng 100 ngày." Nhà quản lý tuyên bố và sau đó bước lùi lại. Thực tế, các mục tiêu như vậy thường xa rời chiến lược của nhà quản lý, vì hoạt động áp đặt thường được ưa dùng trong trường hợp người này thiếu một khuôn khổ làm việc rõ ràng. Khi nhà quản lý không biết phải làm gì, họ "lái" cấp dưới của mình "thực thi."

Với lý do tương tự, một khối lượng lớn những thứ được gọi là quy hoạch chiến lược ngày nay rốt cục là sự áp đặt. Được coi như một quy trình được công thức hóa xuất phát từ hoạt động phân tích hơn là tổng hợp, hoạch định chiến lược thường không thúc đẩy việc tạo ra chiến lược, vì công việc quản lý bị hạ xuống mức chỉ còn là hoạt động "nhai lại con số" – thiết lập các mục tiêu về hiệu suất để điều chỉnh hành vi (xem cuốn The Rise and Fall of Strategic Planning (Thịnh suy của việc hoạch định chiến lược), xuất bản năm 1994 của tôi). "Tăng doanh thu 10%" không phải là một chiến lược.

Trong 29 ngày, tôi đã quan sát một vài cuộc họp lập kế hoạch không mấy liên quan tới việc hoạch định chiến lược, mà dính dáng nhiều hơn tới hoạt động tổ chức hay dự thảo ngân sách, thậm chí là hoạt động lập kế hoạch làm việc.

Ở đây tôi không muốn bỏ qua việc thiết lập mục tiêu, thường là cần thiết, mà đúng hơn để chỉ ra rằng hoạt động áp đặt không thể đứng riêng một mình. Nhà quản lý phải vượt ra khỏi giới hạn của các mục tiêu – đi sâu vào trong chúng, vượt qua chúng, thâm nhập vào các hoạt động của đơn vị. Những cái gọi là mục tiêu lớn lao vẫn chấp nhận được nếu nhà quản lý chịu khó sắp đặt một vài cuộc thị sát cá nhân đằng sau những lời nói chung chung. Nói cách khác, một vài sự áp đặt thì ổn; quản lý nhờ áp đặt thì không.

Việc áp đặt thật dễ dàng – quá dễ cho các nhà quản lý thiếu sự liên lạc thường xuyên với tình hình xung quanh. Các mục tiêu là khả quan khi kết hợp với các ý tưởng. Nếu không, chúng có thể hạ thấp tổ chức – các tổ chức cần được quản lý như một tổng thể thống nhất chứ không phải tập hợp của các thành phần rời rạc.

Tóm lại, trên phương diện thông tin, sự kiểm soát đóng vai trò quan trọng, song vị thế đó sẽ mất đi khi nó bị tách khỏi phương diện con người và hành động, hoặc tồi tệ hơn, bị sử dụng như hình thức thay thế cho những vai trò khác trên các phương diện này.

Hoạt động hoạch định "chiến lược" giống như việc lên khung? Áp đặt? Lập kế hoạch làm việc?

Cùng một lúc, Paul Gilding, giám đốc điều hành của Tổ chức Hòa bình Xanh, phải trao đổi với hai người báo cáo của ông: Annelieke và Steve. (Xem bản báo cáo đầy đủ về ngày quan sát này trong phần Phụ lục). Annelieke tới với một chồng tài liệu gồm các bảng biểu đồ, bảng đầu tiên dán nhãn "Thực hành hoạch định cơ bản," cô bắt đầu giải thích chúng. (Lần lượt các biểu đồ khác là "Tài chính và mối quan hệ của việc hoạch định chiến lược," "Cấu trúc chính trị" và "Cấu trúc giao tiếp"). Nhưng Paul ngắt lời: "Trước khi chúng ta bắt đầu, mục đích của toàn bộ bài tập này là gì?" Annelieke đáp: để có một kế hoạch công việc cho toàn tổ chức – xem ai làm việc gì. Trong khi thảo luận về các biểu đồ, Paul nhận xét: "Chúng ta cần suy nghĩ thấu suốt về Kế hoạch Chiến lược trước khi thực thi," và "Chúng ta nên có các mục tiêu thực thi cho Kế hoạch Chiến lược."

Sau đó, Annelieke liệt kê lên bảng: "(1) Các mục tiêu/nhiệm vụ, (2) Chia nhỏ các mục tiêu, (3)

Giao tiếp,” và họ thảo luận về quy trình thực hiện. Lúc thì cô hỏi: “Liệu chúng ta đang động não hay chỉ lướt qua nó một cách hệ thống?,” lúc thì thông báo: “Tôi nghĩ chúng ta hãy bàn bạc tiếp; chúng ta có thể thảo luận [về các chiến dịch, trong biểu đồ đầu tiên] trong hai ngày, chắc chắn đấy. Giờ thì đến phân bổ nguồn lực [biểu đồ thứ hai].”

Liệu ba nhà quản lý của Tổ chức Hòa bình Xanh đang chỉ đạo, hay bỏ mặc việc chiến lược hóa? Ắt hẳn họ đều cố gắng sắp xếp một trật tự nào đó trong đầu mình để có thể nắm bắt được sự phức tạp trong việc lãnh đạo tổ chức. Thế nhưng chiến lược, cho dù xét ở tầm nhìn rộng hay vị thế cụ thể, vẫn không được đề cập thẳng thắn. Bài tập bị kéo xuống chỉ còn là sự phân rã: từ một tổ chức biến thành một tập hợp các phần rời rạc, còn các biểu đồ trở thành một tập hợp các mong ước. Các nhà quản lý này đã không nhận được bất kỳ chiến lược nào ngoài các ý tưởng từ việc lập kế hoạch.

Có lẽ, do đó, hoạch định là việc “ưu tiên hóa” – đưa mọi thứ vào đúng trật tự nhằm mục đích quyết định việc gì phải hoàn thành lúc nào, đây chính là yếu tố lập kế hoạch làm việc trong mô hình mà chương này đã đưa ra. Như Aaron Wildavsky nói: “Cô đơn và sợ sệt, con người đành phó mặc cho những lực lượng thần bí và không thể lường trước, vậy nên anh ta nắm chặt lấy bất cứ nguồn an ủi nào có thể bằng cách thách thức lại số mệnh. Anh ta hét toáng về kế hoạch của mình trước cơn bão cuộc đời. Dù tất cả những gì anh ta nghe được chỉ là âm vang của giọng nói mình, anh ta cũng không còn cô đơn nữa. Từ bỏ niềm tin của anh ta trong việc hoạch định sẽ chỉ giải phóng nỗi khiếp sợ vốn bị khóa chặt bên trong anh ta.” (1973)

Quản lý bằng con người

Quản lý bằng con người, thay vì thông qua thông tin, chính là di chuyển một bước gần hơn tới hành động nhưng vẫn cách biệt với nó. Trên phương diện này, nhà quản lý giúp người khác hiện thực hóa công việc: chính họ mới là người thực hiện.

Quản lý trên phương diện con người đòi hỏi một thái độ hoàn toàn khác với quản lý trên phương diện thông tin. Trên phương diện thông tin, các hoạt động của nhà quản lý mang tính phương tiện, sử dụng thông tin để hướng mọi người tới các mục tiêu cụ thể. Còn ở đây, mọi người không bị điều khiển, mà chủ yếu là khuyến khích, thường là hướng theo các mục tiêu mà họ ủng hộ một cách tự nhiên. Vậy nên, Linda Hill đã đối lập giữa "Tôi phải nhận được sự phục tùng của cấp dưới" với "phục tùng không ngang bằng với sự tận tâm" (2007), về sau bà tiếp tục: "Quản lý dính dáng đến thỏa hiệp, rất nhiều, nếu không muốn nói là nhiều hơn cả với việc thực thi quyền lực chính thức…," 'là một nhà quản lý' không đơn thuần là giả định một vị trí quyền lực mà còn đồng nghĩa với việc "trở nên phụ thuộc hơn vào những người khác," bên trong, bên ngoài và ở các vị trí cấp cao (2003).

Sau nhiều thập kỷ gắn liền với lối tư duy POSDCORB và những thực nghiệm của Hawthorne vào thập niên 1930 (Rothlesburger, 1939) đã chứng thực, với sức tác động mạnh mẽ, rằng nhà quản lý phải làm nhiều nhiệm vụ hơn là chỉ kiểm soát "cấp dưới." Mọi người đi vào cảnh tượng thực tế, hay chí ít là trong các tài liệu, với những mối bận tâm riêng, và vì thế được "thúc đẩy," sau đó là được "trao quyền" bởi nhà quản lý của mình. Từ đó, việc gây ảnh hưởng bắt đầu thế chỗ cho việc thông tin, sự cam kết bắt đầu ganh đua với sự tính toán. Thật vậy, vào những năm 1960-1970, việc quản lý con người, khá độc lập với nội dung công việc của họ, trở thành một nỗi ám ảnh thật sự trong sách vở tài liệu, với hàng loạt nhãn mác thịnh hành nối tiếp nhau, như "quan hệ con người," "Thuyết Y," "quản lý chủ động," "chất lượng đời sống việc làm" và "quản lý chất lượng tuyệt đối." Và tiếp đó là "nguồn nhân sự" – chúng ta đã quay trở lại.

Tuy nhiên, trong suốt thời gian qua, những người này vẫn chỉ là "cấp dưới": việc "tham dự vào" kìm chân họ ở vị trí cấp dưới, bởi đây được coi như một thứ đặc quyền được ban phát bởi nhà quản lý, về cơ bản nhà quản lý vẫn nắm trọn quyền kiểm soát. Và khái niệm "trao quyền" sau đấy vẫn không thay đổi điều đó, bởi chính bản thân khái niệm ấy chỉ ra rằng quyền lực vẫn nằm trong tay nhà quản lý. Những nhân viên được trao quyền thật sự, chẳng hạn các bác sĩ trong bệnh viện, hay ngay cả những con ong thợ trong cùng một tổ, không chờ đợi món quà từ nhà quản lý – chúa tể của mình; họ biết mình ở đó để làm gì và cứ thế thực hiện. Bạn "phải cẩn trọng với từ 'trao quyền'" khi nói chuyện với những người làm việc tại Công viên Quốc gia Banff, bởi theo lời vị giám đốc Charlie Zinkan: "Các thợ cơ khí làm việc cho chúng tôi đọc cả tạp chí Harvard Business Review!" Còn theo Len Sayles: "Sự toại nguyện cơ bản về nghề nghiệp chỉ có thể đạt được bởi chính bản thân người làm việc. Nó không thể được đặt lên một chiếc đĩa rồi trao cho họ." (1964). Trên thực tế, nhiều thứ mà ngày nay gọi là "trao quyền" thực tế chỉ là việc rũ sạch tình trạng tước đoạt quyền lực suốt bao năm qua mà thôi. (xem Hales, 2000 và Peters, 1994).

Các nhân viên vẫn duy trì vị thế cấp dưới theo một cách khác. Trọng tâm của mọi sự chú ý này đã được tập trung vào các thành viên trong đơn vị – những người báo cáo chính thức cho nhà quản lý đơn vị. Chỉ sau khi bắt đầu có các nghiên cứu nghiêm túc về công việc quản lý, điều hiển nhiên mới trở nên có căn cứ: rằng thông thường nhà quản lý chí ít cũng dành thời gian cho người bên ngoài đơn vị ngang bằng với thời gian dành cho cấp dưới của mình. Vậy nên phần này sẽ mô tả hai vai trò quản lý trên phương diện con người: lãnh đạo nhân viên trong đơn vị và liên kết với người bên ngoài đơn vị.

Lãnh đạo nhân viên trong đơn vị

Khi một chuyên gia trở thành nhà quản lý, thay đổi lớn nhất thường (hoặc nên) là sự chuyển đổi từ "tôi" sang "chúng ta." Bắt đầu phải chịu trách nhiệm về hiệu quả hoạt động của những người khác, thì bản năng đầu tiên, như Hill nhận thấy, là lối suy nghĩ: "Tốt, bây giờ tôi có thể ra quyết định và phát mệnh lệnh." Tuy thế, không lâu sau họ nhận ra rằng rằng "quyền hành chính thức chỉ là một nguồn quyền lực rất hạn hẹp," rằng để trở thành một nhà quản lý tức là trở nên "phụ thuộc nhiều hơn… vào người khác để có thể hoàn thành mọi việc" (2003). Hãy bước vào vai trò lãnh đạo.

Có lẽ lãnh đạo là vấn đề được bàn luận nhiều nhất so với tất cả các khía cạnh khác của công việc quản lý gộp lại. Giờ đây, hơn lúc nào hết, nước Mỹ đang sống trong nỗi ám ảnh về nó. (Khi truy cập vào trang web Harvard MBA năm 2007, tôi đếm thấy số lượng cụm từ lãnh đạo và nhà lãnh đạo xuất hiện tới hơn năm mươi lượt). Như Hill đã lưu ý:

> Từ những ngày làm việc đầu tiên của họ [các nhà quản lý mới vào nghề], cụm từ "lãnh đạo" đã được rải khắp các cuộc hội thoại, chẳng hạn họ thông báo dự định sẽ lãnh đạo tổ chức. "Lãnh đạo" dường như là cụm từ bao trùm tất thảy. [Tuy vậy] họ lại không có khả năng diễn đạt lưu loát và tự tin về những gì mình ngụ ý.

Hãy xem xét một tổ chức đang gặp vấn đề gì đó, bạn sẽ nhận thấy tất cả nhân viên đều đề xuất thay đổi lãnh đạo như một giải pháp. Và nếu một nhà lãnh đạo mới bước vào và mọi chuyện cải thiện, bất chấp nguồn cơn là gì (nền kinh tế thịnh vượng hơn, đối thủ cạnh tranh bị phá sản), họ sẽ vẫn được coi là đúng đắn. Đây là một phần của "thiên tiểu thuyết về sự lãnh đạo" (Meindl và cộng sự, 1985).

> Quyền lãnh đạo chắc chắn có thể tạo ra sự khác biệt, song không đóng vai trò then chốt hơn quyền kiểm soát hay sự chiến lược hóa. Quyền lãnh đạo phải song hành với các yếu tố khác, đặc biệt là cộng thêm "tính cộng đồng," nhằm giúp tổ chức hoạt động hiệu quả. Thực tế, nhiều tổ chức ngày nay có thể vận dụng ít quyền lãnh đạo hơn (Raelin, 2000; Mintzberg, 2004).

Cụm từ quyền lãnh đạo có xu hướng được sử dụng theo hai ý nghĩa khác nhau. Ý nghĩa thứ nhất là nhằm vào vai trò người lãnh đạo và tổ chức được lãnh đạo: nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm, thúc đẩy và truyền cảm hứng, khơi gợi sự đột khởi và nỗi kính sợ, xốc dậy các công ty ốm yếu. Đây chính là điểm thể hiện sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Đây cũng là điểm mà các khóa học về "lãnh đạo" xuất hiện: dành vài ngày cho một khóa học hay vài năm dùi mài chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, vậy là bạn đã sẵn sàng cho việc thực hành lãnh đạo. Tuy thế, bạn sẽ sớm nhận ra, cũng như các nhà quản lý mới vào nghề mà Hill (2003) đã nghiên cứu, rằng nghệ thuật lãnh đạo được tích lũy cũng như học hỏi dần dần, chứ không phải tự nhiên mà có.

Với ý nghĩa thứ hai, quyền lãnh đạo được nhìn rộng hơn, thường vượt ra ngoài phạm vi quyền hành chính thức: nhà lãnh đạo là bất cứ người nào khai khẩn vùng đất mới, chỉ ra phương hướng cho người khác bước theo. Một nhà phát minh vĩ đại là nhà lãnh đạo (thậm chí nếu đó là kẻ ẩn dật); như vậy bất cứ ai dẫn dắt một tổ chức, bất kể với vị trí nào, đã làm thay đổi các công ty đều có thể được coi là nhà lãnh đạo.

Tôi đánh giá cao hai quan điểm trên – chúng ta cần đến mọi cách định hướng sáng tạo mà mình có thể có. Nhưng trong cuốn sách này, đặc biệt với chương này, tôi muốn mô tả quyền lãnh đạo như là thành phần thiết yếu của công việc quản lý – cụ thể là nhằm thúc đẩy nhân viên trong đơn vị hoạt động hiệu quả hơn. Theo tinh thần này, Lombardo và McCall đã viết về các nhà quản lý – là "những người không nói về bản thân mình như các nhà lãnh đạo," cũng như không "chứng tỏ quyền lãnh đạo" trong những tình huống cụ thể (1981); trong chương tới, phần "Quản lý bên ngoài nhà quản lý," chúng ta sẽ thảo luận quan điểm thứ hai về quyền lãnh đạo.

Nhà quản lý thực hiện quyền lãnh đạo như thế với từng cá nhân, như cách nói thông thường là một-chọi-một; với các nhóm; và với toàn đơn vị hay tổ chức, tùy vào văn hóa của nó. Chúng ta sẽ bắt đầu với các cá nhân, trên hai khía cạnh: kích hoạt mọi người và phát triển họ (Raelin, 2000).

Kích hoạt các cá nhân. Với nhà quản lý, họ phải dành nhiều thời gian giúp mọi người đạt được hành vi hiệu quả hơn: thúc đẩy, thuyết phục, hỗ trợ, trao quyền, khuyến khích, thu hút các cá nhân. Nhưng có lẽ tất cả những điều này nên được diễn đạt theo một lối khác: ở vai trò lãnh đạo, nhà quản lý giúp khơi dậy năng lực tiềm ẩn bên trong mỗi người. Theo một vị giám đốc điều hành nổi tiếng thì "Công việc [của nhà quản lý] không phải là giám sát hay thúc đẩy, mà là giải phóng và phát huy khả năng" (Max DePree thuộc Herman Miller, 1990).

Phát triển các cá nhân. Cũng ở cấp độ cá nhân, nhà quản lý huấn luyện, đào tạo, cố vấn, giảng dạy, tư vấn, quan tâm: nói chung, họ giúp phát triển các cá nhân trong đơn vị mình. Một lần nữa, hàng loạt tên gọi cho thấy khía cạnh này nhận được rất nhiều sự chú ý. Nhưng một lần nữa, có lẽ tốt hơn hết nên coi việc phát triển này là hoạt động mà nhà quản lý giúp đỡ nhân viên phát triển bản thân. (Nếu bạn hứng thú với những nỗ lực của chúng tôi trên phương diện này, xin mời tham khảo www.CoachingOurselves.com). Và không chỉ có các nhà quản lý, hãy xem xét đánh giá thú vị sau của hai giáo viên phổ thông ở Calgary: "Chúng tôi không thể chịu đựng nổi quan điểm cho rằng giáo viên ở đó chủ yếu để "tạo điều kiện" cho sự phát triển của trẻ em… Chúng tôi ở đó vì những điều tinh tế và sâu sắc hơn thế: chúng tôi giúp kết nối vốn kiến thức, hàng loạt vấn đề và câu hỏi mà các em đã có sẵn" (Clifford và Friesen, 1993).

Khía cạnh này thể hiện rõ nhất trong thời gian tôi ở các trại tị nạn. Mỗi "đại biểu" với Hiệp hội Chữ thập đỏ Quốc tế, hầu hết họ có kinh nghiệm trong việc cứu trợ thiên tai, đều có một "đối tác" trong Hội Chữ thập đỏ Tanzanian, người mà anh ta đã đào tạo. Lúc này Abbas Gullet dường như đang dành nhiều thời gian vào việc đào tạo, song song với các nhiệm vụ thường xuyên như đánh giá hiệu suất hoạt động, bố trí công việc và phỏng vấn ứng viên. (Xem mô tả ngày quản lý của Abbas ở phần Phụ lục).

Đôi khi, như một phần của việc phát triển này, các nhà quản lý "làm" nhằm phát triển – nói cách khác, họ hành động, không hẳn để hoàn thành một việc gì đó, mà phần nhiều là làm mẫu để người khác hành động theo. Andy Grove thuộc Intel tuyên bố rằng "không có gì chỉ dẫn tốt bằng việc làm mẫu," thêm vào đó "các tiêu chuẩn về giá trị và hành vi không thể truyền đạt dễ dàng bằng lời nói hay bản ghi nhớ, mà được chuyển tải rất hiệu quả bằng việc thực hiện và thực hiện một cách trực quan" (1983).

Xây dựng và duy trì các nhóm. Ở cấp độ nhóm, các nhà quản lý xây dựng và duy trì các nhóm bên trong đơn vị của mình. Điều này không chỉ đòi hỏi việc nhóm họp mọi người thành các nhóm hợp tác với nhau để làm việc mà còn giải quyết xung đột trong và giữa các nhóm này, giúp họ có thể tiếp tục công việc của mình. "Nhà lãnh đạo… là người có thể tổ chức kinh nghiệm của nhóm – dù đó là nhóm nhỏ của quản đốc, nhóm lớn của phòng ban, hay toàn bộ nhà máy… nhờ vậy tập trung được sức mạnh tổng hợp của cả nhóm. Nhà lãnh đạo tạo ra nhóm làm việc." (Follett, 1949)

Đã có rất nhiều tài liệu bàn về vấn đề này và chúng ta không cần phải lặp lại ở đây nữa. Nhưng rất đáng lưu ý tới một quan sát của Hill. Trong nghiên cứu của bà, các nhà quản lý mới vào nghề quan niệm "vai trò quản lý nhân sự như là xây dựng các mối quan hệ hiệu quả nhất mà họ [có thể] có với mỗi cá nhân dưới quyền," do đó họ "thất bại trong việc nhận thức và định vị về trách nhiệm xây dựng nhóm của mình." Nhưng qua thời gian, sau hàng loạt sai lầm, họ đã nhận thức được tầm quan trọng của điều này (2003).

Có lẽ điều này là do "các nhà quản lý mới vào nghề bị đánh lừa" bởi cấu trúc tổ chức: "họ cho rằng nếu tất cả công nhân làm việc dựa theo vài kế hoạch hoặc phương hướng tổng thể thì sẽ không nhất

thiết phải có sự liên lạc hay can thiệp của con người" (Sayles, 1979). Nói cách khác, vai trò kiểm soát sẽ đảm trách sự phối hợp cần thiết. Theo Sayles thì không phải vậy, và thực tế đã chứng minh như vậy, chẳng hạn Fabienne Lavoie gắn kết các y tá của mình để tạo thành một nhóm hoạt động trơn tru, còn Abbas Gullet để những người đại diện và đối tác cùng làm việc với nhau tại các trại tị nạn.

Hill (2003) đã viện dẫn ví dụ của Peter Drucker (1992) về sự khác biệt giữa việc quản lý người chơi trong một nhóm (như trong bóng chày) với người chơi như một đội (như bóng đá hay một dàn nhạc). Kraut và cộng sự cũng nhận xét như vậy về các đội điền kinh thành công, rằng họ có "khả năng khá kỳ lạ để hoạt động như một đơn vị duy nhất, những nỗ lực của mọi thành viên được hợp nhất làm một." Công việc quản lý giống như "một môn thể thao đồng đội… đưa ra những yêu cầu tương tự đối với các thành viên trong nhóm" (2005).

Thiết lập và củng cố văn hóa. Cuối cùng, trong đơn vị đầy đủ, và thường phổ biến hơn đối với các giám đốc điều hành của toàn bộ tổ chức, nhà quản lý đóng vai trò then chốt trong việc thiết lập và củng cố văn hóa.

Văn hóa là tổng hợp những gì mà vai trò lãnh đạo thực hiện vì các cá nhân và nhóm nhỏ: khuyến khích nỗ lực tối đa của nhân viên bằng cách cân đối lợi ích của họ với nhu cầu của tổ chức. Ngược lại với việc ra quyết định như là một hình thức kiểm soát, văn hóa là sự định hình quyết định như một dạng lãnh đạo. "Một hiệu trưởng dạo quanh trường để nhắc nhở giáo viên và học sinh về trách nhiệm của họ, khuyến khích những người tham gia quá trình học tập phấn đấu vì công việc và thực hiện gương mẫu" (Morris và cộng sự, 1982). John Cleghorn cũng làm công việc tương tự khi đến thăm chi nhánh của Royal Bank tại Montreal, ông phổ biến các giá trị của Royal Bank tới tất cả những người mà mình gặp ngày hôm đó.

Trước đây, nhà quản lý đã được mô tả như trung tâm đầu não của đơn vị. Còn ở đây, nhà quản lý được mô tả như là trung tâm năng lượng của nền văn hóa đơn vị. Như William E. Whyte mô tả trong nghiên cứu kinh điển của mình về các băng nhóm đường phố:

Ông trùm là tâm điểm trong việc tổ chức băng nhóm của mình. Thiếu vắng nhân vật này, các thành viên của băng nhóm bị chia thành nhiều nhóm nhỏ. Không có hoạt động chung hay đối thoại chung. Khi ông trùm xuất hiện, tình hình đã thay đổi ngoạn mục. Các đơn vị nhỏ hợp nên một nhóm lớn. Cuộc đối thoại có sự tham gia rộng rãi, và thường là hành động thống nhất sẽ đi liền ngay sau đó (1955).

Vào thập niên 1980, sự thành công to lớn của các doanh nghiệp Nhật Bản đã lôi kéo rất nhiều sức chú ý đối với yếu tố được coi như chìa khóa khai mở thành công ấy: văn hóa công ty (Pascale và Athos, 1981). Nhưng sau đó Nhật Bản phải đối mặt với những khó khăn về kinh tế, thông điệp đó đã bị thoái lui; nó bị che khuất bởi sự nổi trội của tinh thần cốt yếu (tức là kiểm soát). Đây là một sai lầm: các doanh nghiệp lớn vẫn duy trì nền tảng văn hóa lớn, cả ở Nhật Bản và những nơi khác nữa. Chỉ cần xem xét thành công vang dội của Toyota, phần lớn vẫn trung thành với quan điểm văn hóa doanh nghiệp của người Nhật.

Có lẽ không ai viết hùng hồn về vai trò của nhà quản lý trong việc xây dựng văn hóa hơn nhà xã hội học Phillip Selznick, trong cuốn sách Leadership in Administration (Nghệ thuật lãnh đạo trong hoạt động hành chính) xuất bản năm 1957. Ông đã dùng các cách gọi khác, nhưng trọng tâm rất rõ ràng: nhà lãnh đạo định hình "đặc tính tổ chức," xây dựng nên "chính sách" (bây giờ được gọi là "chiến lược") "vào cấu trúc xã hội của tổ chức" thông qua "hiện thân tổ chức của mục đích" và việc truyền lại hệ thống "với giá trị." Đó là cách một tổ chức "có thể bị phá hủy" trở thành một "thể chế" có khả năng phản ứng nhanh nhạy.

Những người khác đã đề cập tới điều này như "việc quản lý các ý nghĩa," rõ ràng đã vượt xa việc

xử lý thông tin và thậm chí là việc phát triển của chiến lược, lên tới mức nhìn nhận văn hóa là động lực thúc đẩy sự phát triển của tổ chức như một cộng đồng. Bolman và Deal đã viết rằng "nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo là làm sáng tỏ những kinh nghiệm": các bài học lịch sử, những gì đang diễn ra trên thế giới, v.v… để "tô điểm cho ý nghĩa và mục đích… bằng vẻ đẹp và đam mê" (1991).

Nói theo cách của Mary Parker Follett, sự lãnh đạo có thể chuyển đổi "kinh nghiệm thành sức mạnh… Các nhà cầm quyền có năng lực nhất không chỉ đơn thuần rút tỉa các kết luận logic từ những mảng thực tế trong quá khứ… Họ có tầm nhìn tương lai" (1949), giúp "làm sáng tỏ kinh nghiệm của chúng ta," dẫn "chúng ta tới các quyết định khôn ngoan," thay vì là nhà lãnh đạo áp đặt "những quyết định khôn ngoan lên chúng ta. Chúng ta cần nhà lãnh đạo, chứ không phải ông chủ hay người điều khiển… Đây là sức mạnh tạo ra cộng đồng" (1920).

Hãy xem xét điều này ở con ong chúa trong tổ ong: "Nàng không phát ra mệnh lệnh nào hết, nàng tuân theo thứ quyền lực không giấu giếm, ngoan ngoãn hệt như những thần dân bé mọn nhất của mình… chúng ta sẽ định nghĩa điều này là 'tinh thần tổ ong'" (Maeterlinck, 1901). Nhưng bằng chính sự hiện hữu của ong chúa, bằng việc phát ra một chất hóa học, nàng ta đã gắn kết các thành viên trong tổ và kích thích chúng hoạt động. Trong các tổ chức loài người, chúng ta gọi thứ chất này là văn hóa; nó là tinh thần của chiếc tổ loài người.

Văn hóa của tổ chức có thể tương đối khó thiết lập và thay đổi – có khi mất vài năm – nhưng lại tương đối dễ phá hủy, nếu công việc quản lý bị lơ là. Đó là lý do tại sao vấn đề duy trì văn hóa được đặt ở vị trí tiên phong và trọng tâm trong những ngày tôi quan sát các nhà quản lý thuộc một số tổ chức có thâm niên:

> Tại các trại tị nạn, Abbas Gullet – đại diện và là thành viên giàu kinh nghiệm nhất, chính là cầu nối của văn hóa Hội Chữ thập đỏ, làm cho những người khác cũng coi trọng nó. Trong lực lượng cảnh sát, chúng ta có thể cho rằng sẽ nhìn thấy hàng loạt cách thức kiểm soát thông thường, dưới hình thức các điều lệ, quy định thực thi và mẫu báo cáo. Ba người đứng đầu lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada không thiếu những cách thức đó. Song văn hóa còn đóng vai trò quan trọng hơn nhiều: kiểm soát hành vi thông qua việc chia sẻ các quy tắc, dựa trên sự hòa nhập xã hội. Thật vậy, vị cố vấn Inkster đã tới thăm trường đào tạo sĩ quan và nói chuyện ngẫu hứng suốt nửa giờ, tiếp đó là hàng loạt câu hỏi và trả lời liên tục không ngưng nghỉ.

Để kết thúc cuộc thảo luận về vai trò lãnh đạo, chúng ta có thể quay trở lại với hình ảnh ẩn dụ nhà lãnh đạo như vị nhạc trưởng, đứng trên bục, toàn quyền chỉ huy. Liệu điều đó có cấu thành nên việc thực hành quyền lãnh đạo? Hãy xem xét bảng sau.

Một số huyền thoại về vị nhạc trưởng – nhà lãnh đạo

Với vị nhạc trưởng của dàn nhạc giao hưởng, chúng ta có thể hình dung một bức tranh biếm họa: Vị thủ lĩnh vĩ đại đứng trên bục cao, vây quanh là những kẻ tùy tùng sẵn sàng đáp lại mọi lời bình luận. Vị nhạc trưởng khua chiếc đũa chỉ huy và tất cả cùng chơi trong sự kết hợp hoàn hảo. Thêm một động tác khác và tất cả đồng loạt dừng lại. Lãnh đạo tuyệt đối – đó là giấc mơ của nhà quản lý. Thế nhưng tất cả chỉ là một huyền thoại đẹp đẽ mà thôi.

Khi bàn về điều này, Bramwell Tovey, nhạc trưởng của Dàn giao hưởng Winnipeg, chỉ ra rằng đây là một tổ chức của sự lệ thuộc, bao gồm cả vị nhạc trưởng (xem Phụ lục). Mozart mới là người giật dây. Thậm chí nhà soạn nhạc đại tài Toscanini đã nói: “Tôi không phải là thiên tài. Tôi không sáng tạo ra cái gì. Tôi chơi âm nhạc của những người khác” (Lebrecht, 1991). Vậy làm thế nào giải thích về hiện tượng “nhạc trưởng khách mời” đây? Hãy thử tưởng tượng một “nhà quản lý khách mời” trong hầu hết các loại tổ chức.

Hãy theo dõi các buổi luyện tập để củng cố cho thông điệp này. Tôi nhìn thấy hành động trội hơn nhiều so với sức ảnh hưởng. Bramwell Tovey đang thực hiện. Tập luyện là công việc của tổ chức, ông đã quản lý trực tiếp nó nhằm đạt được các kết quả về tốc độ, nhịp điệu, âm thanh, rồi trau chuốt, phối hòa âm và hoàn thiện nó. Ông đang vận hành dàn nhạc, chứ không phải dẫn dắt, thậm chí cũng chẳng phải chỉ đạo nó.

Tuy vậy, nếu chúng ta phải bỏ qua quyền lãnh đạo ở phần nổi, vậy thì có lẽ chúng ta cần đặt nó ở phần chìm. Bản thân Bramwell đã sử dụng cụm từ “quyền lãnh đạo ngầm.” Như đã lưu ý ở phần trước, khi được hỏi về quyền lãnh đạo của mình, Bramwell đáp: “Chúng tôi không bao giờ nói về ‘mối quan hệ’.” Tuy nhiên, quyền lãnh đạo đương nhiên đã nằm trong tâm trí ông: tất cả những gì “đang thực hiện” bị tác động bởi rất nhiều mối bận tâm cảm xúc khác nhau – mối hiềm khích giữa các nhạc công, sự nhạy cảm của họ, các vấn đề về hoạt động công đoàn, mối lo sợ bị chỉ trích, v.v…

Lãnh đạo cá nhân, nhóm, đơn vị hay tổ chức ở mức độ rộng lớn có thể dễ dàng được phân biệt trong hầu hết các công việc quản lý. Nhưng không phải ở đây.

Như Bramwell chỉ rõ, trong quá trình luyện tập, sự can thiệp chỉ đạo trực tiếp tới từng cá nhân chủ yếu bị loại trừ. Ở cấp độ nhóm, có một vài điều đáng hiếu kỳ nhất ở đây: một nhóm gồm 70 người. Tất nhiên, có các “quản” trong một dàn giao hưởng, mỗi quản lại có người đứng đầu riêng, nhưng đây đều là nhạc công, không phải nhà quản lý. Khi dàn giao hưởng chơi, hoặc thậm chí là luyện tập, chỉ có một người quản lý và một đội. Do đó, làm việc theo cách xây dựng nhóm thường rất khó khả thi. Bramwell cho rằng “Tôi không coi mình là nhà quản lý. Tôi thấy quả là giống người thuần hóa sư tử hơn!” Đó là một câu nói hết sức hài hước, nhưng chúng ta khó có thể chộp được hình ảnh 70 con sư tử được thuần hóa ngồi san sát nhau theo hàng ngay ngắn, sẵn sàng cùng chơi một bản nhạc dưới cây đũa thần vung lên vẩy xuống.

Thực tế đó đã bỏ qua việc xây dựng văn hóa. Điều này có nghĩa gì? Tất cả 70 người cùng ngồi với nhau để luyện tập và sau đó tản ra mỗi người một chỗ. Vậy văn hóa được xây dựng vào lúc nào? Một lần nữa, có lẽ đây là một cách ngầm ẩn: thông qua hoạt động tích cực, thái độ và hành vi chung của vị nhạc trưởng. Nhưng vượt trên các yếu tố này, văn hóa còn được xây dựng ngay trong chính hệ thống. Nói cách khác, tôi đã quan sát văn hóa, không chỉ ở Dàn giao hưởng Winnipeg, mà nhìn chung ở nhiều dàn giao hưởng khác, được phát triển suốt hơn một thế kỷ nay. Do đó, nền văn hóa của dàn giao hưởng này không cần phải được sáng tạo ra hay củng cố thêm. “Vị nhạc trưởng không là gì khác ngoài chiếc kính lúp phóng đại thế giới mà ông ta sống, là giống người tinh khôn thể hiện rõ rệt hơn mà thôi” (Lebrecht, 1991).

Vì vậy, tất cả các “nhà lãnh đạo” hãy cẩn trọng (và cả những người hiểu biết sâu sắc về thuật lãnh đạo). Một ngày nào đó, bạn có thể bừng tỉnh và nhận ra rằng Bramwell Tovey chỉ đang thực hiện vô số hoạt động quản lý tạm thời và lãnh đạo ngầm ẩn mà thôi. Sau đó, bạn sẽ phải bước khỏi bục chỉ huy, hạ “chiếc đũa” ngân sách của mình rồi đáp xuống mặt đất, nơi diễn ra những công việc thực tế của tổ chức. Chỉ có ở đó bạn và những người khác mới cùng nhau tạo nên thứ âm nhạc đẹp đẽ.

Liên kết với bên ngoài đơn vị

"Không có gì minh chứng vị thế của các nhà lãnh đạo hùng hồn hơn là khả năng của họ trong việc xử lý các mối quan hệ ngoại vi. Trên hết thảy, các nhà lãnh đạo kiểm soát ranh giới, hay bề mặt" (Sayles, 1979). Vẫn trên phương diện con người, nhà lãnh đạo liên kết theo cách tập trung vào mạng lưới các mối quan hệ mà nhà quản lý duy trì với nhiều cá nhân và nhóm bên ngoài đơn vị, dù đó là các đơn vị khác của cùng tổ chức hay hoàn toàn nằm ngoài tổ chức đó.

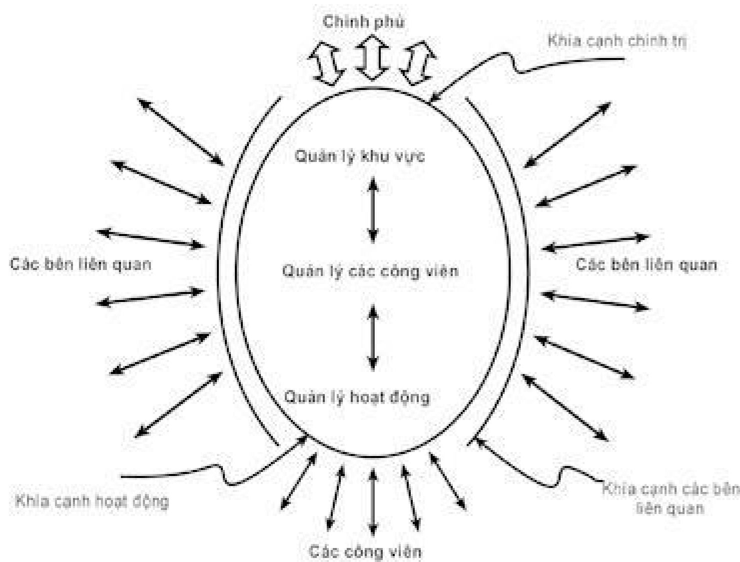
"Khi so sánh với những người không phải là nhà quản lý, các nhà quản lý tham gia vào nhiều mạng lưới quan hệ có tổ chức rộng lớn hơn, họ dự phần vào nhiều câu lạc bộ, hội nhóm và những tổ chức tương tự hơn" (Caroll và Teo, 1996). Homans (1958) coi đó là các mối quan hệ "trao đổi," trong khi Kaplan coi đó là những người "trao đổi lẫn nhau" (1984), hay còn gọi là "các tuyến thương mại" của nhà quản lý, bởi nhà quản lý cho đi một thứ nhằm mục đích nhận lại một thứ khác, ngay lập tức, hoặc như một dạng đầu tư vào một loại ngân hàng mang tính liên kết cá nhân.

Những vấn đề phức tạp của việc liên kết thể hiện rõ ràng nhất trong ngày tôi quan sát ba nhà quản lý thuộc các công viên Canada. Như minh họa ở Hình 3.4, tất cả họ đều quản lý trên các khía cạnh, giữa các đơn vị của mình với các mối quan hệ bên ngoài, nhưng từng trường hợp cụ thể lại khác nhau. Sandy Davis, người đứng đầu khu vực phía tây, chủ yếu quản lý trên khía cạnh chính trị, được hiển thị theo chiều ngang phía trên, đặc biệt giữa các công viên của bà ở phía tây Canada với các nhà quản lý và chính trị gia ở Ottawa. Bà kết nối hoạt động chính trị vào quy trình hoạt động. Charlie Zinkan, người đứng đầu Công viên Quốc gia Banff và phải báo cáo cho Sandy, lại quản lý trên khía cạnh các bên liên quan, được hiển thị theo chiều dọc ở hai bên, giống như tình trạng đủ mọi kiểu người ngoài cuộc cùng đổ dồn áp lực lên ông. Ông kết nối ảnh hưởng với các chương trình. Còn Gord Irwin, người quản lý Khu vực Mặt tiền thuộc Công viên Quốc gia Banff và phải báo cáo cho Charlie, lại thực hiện chức năng điều hành, giữa việc triển khai hoạt động và quản lý hành chính, được thể hiện theo chiều ngang chạy suốt phía dưới. Ông kết nối hành động với việc quản lý hành chính.

Thật kinh ngạc khi có rất ít tư liệu về hoạt động quản lý bàn tới vấn đề liên kết, bất chấp những bằng chứng được đưa ra từ nghiên cứu này đến nghiên cứu khác, qua biết bao thập kỷ, rằng nhà quản lý là người kết nối bên ngoài hệt như khi họ là nhà lãnh đạo bên trong (Sayles, 1964; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982).

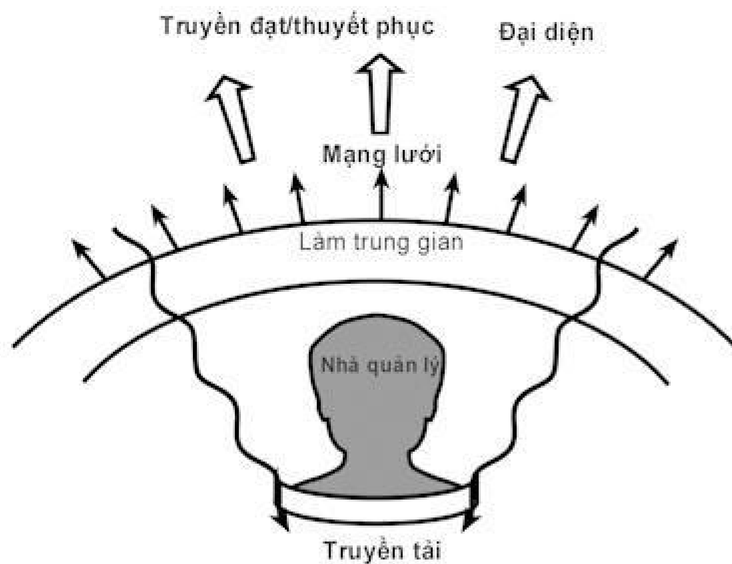
> "Những sản phẩm quan trọng nhất từ cách tiếp cận [của một nhà quản lý hiệu quả] phải là các lịch trình công việc và các mạng lưới, chứ không phải các bản kế hoạch chính quy và biểu đồ tổ chức" (Kotter, 1982). Sự thiếu quan tâm này thậm chí đáng ngạc nhiên hơn trong bối cảnh các tổ chức hiện nay tham gia vào rất nhiều liên minh, liên doanh và các mối quan hệ hợp tác khác.

Nhiều mối quan hệ liên kết này phát triển ở cấp độ ngang hàng; hay nói cách khác, là "những người cùng thứ bậc xã hội có khuynh hướng tương tác với nhau với tần suất cao hơn" (Homans, 1950). Nhưng họ mở rộng quan hệ xa hơn thế, kể cả các liên kết với những người có địa vị cao hơn (bao gồm cả cấp trên của nhà quản lý), các thành viên khác và các đồng cấp trong cùng một tổ chức, và với nhiều người ngoài có liên quan đến luồng công việc đó (khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, viên chức nghiệp đoàn, v.v…), cũng như các viên chức chính phủ và hiệp hội thương mại, chuyên gia, đại diện cộng đồng và nhiều đối tượng khác. Chẳng hạn, Morris và cộng sự nhận thấy rằng một vị hiệu trưởng trường học "cực kỳ chăm chút… các cụ bà," những người hiểu rất rõ về cộng đồng khu dân cư và vì thế có thể đóng vai trò "giám thị" cho trường học, "cảnh báo cho ông về những vấn đề phát sinh" (1982).



Hình 3.4: Quản lý trên các khía cạnh (trong tổ chức các công viên Canada)

Có rất nhiều đối tượng kết nối với các nhà quản lý trong 29 ngày quan sát. Fabienne Lavoie thuộc phòng khám kết nối với các bác sĩ, bệnh nhân và gia đình bệnh nhân. John Cleghorn ăn trưa với các nhà đầu tư tài chính của Royal Bank, cung cấp thông tin với mục đích gây ảnh hưởng lên họ, trong khi Brian Adams làm việc với các công ty đối tác của Bombardier từ khắp nơi trên thế giới (Mitsubishi ở Nhật Bản, BMW/Rolls-Royce ở châu Âu, Honeywell ở Mỹ…). Marc, giám đốc bệnh viện, đứng giữa một mạng lưới với hàng loạt loại áp lực – văn phòng của ông dường như đang đặt trong tình trạng khẩn cấp vậy, chẳng hạn dự án của chính phủ về việc cắt giảm chi phí bệnh viện. Trong các Hội Chữ thập đỏ, Abbas Gullet và Stephen Omollo tương tác với các đối tác thuộc Tanzania, các thành viên thuộc các tổ chức phi chính phủ, quan chức Liên Hợp quốc, đại diện các trại tị nạn và cơ quan tài trợ, hay kết nối với các viên chức Hội Chữ thập đỏ ở châu Phi và Thụy Sĩ thông qua e-mail và gọi điện.



Hình 3.5: Mô hình liên kết

Hình 3.5 sẽ thể hiện mô hình về vai trò liên kết của nhà quản lý. Nó bao gồm các hoạt động về mạng lưới, đại diện, truyền đạt và thuyết phục, truyền tải và làm trung gian. Mỗi hoạt động này sẽ được thảo luận chi tiết.

Mạng lưới. Thực tế là mạng lưới hết sức phổ biến: hầu hết mọi nhà quản lý đều dành một khoảng thời gian đáng kể để xây dựng mạng lưới các mối quan hệ bên ngoài và thiết lập liên minh với những người ủng hộ bên ngoài. Kotter lưu ý rằng các giám đốc mà ông nghiên cứu "đều phân bổ một lượng thời gian và sức lực đáng kể để phục vụ việc phát triển mạng lưới các mối quan hệ cộng tác," và "các

nhà điều hành xuất sắc… tích cực tiếp cận việc xây dựng mạng lưới hơn và xây dựng được mạng lưới mạnh hơn" (1982).

Carol Haslam, giám đốc điều hành hãng phim Hawkshead, đóng vai trò trung gian giữa khách hàng và nhà sản xuất, tạo được một mạng lưới khổng lồ gồm các mối quan hệ và am hiểu sâu sắc về nền công nghiệp truyền hình Anh. Nhật ký công việc của bà luôn dày đặc, chủ yếu là thông tin liên lạc. Tại Hội Chữ thập đỏ, Abbas Gullet thể hiện khả năng kết nối đặc biệt không chỉ giữa Anh và Swahili hay các nước châu Âu, châu Phi, mà còn giữa trụ sở chính tại một thành phố châu Âu giàu có với văn phòng đại diện tại một thị trấn nghèo khó ở châu Phi. Theo cách gọi của Gouldner (1957), Abbas là một con người toàn cầu và cũng là một con người địa phương, có thể kết hợp kiến thức chính quy về tổ chức với hiểu biết ngầm ẩn về tình huống cụ thể.

Một lần nữa, chúng ta sẽ được sáng tỏ hơn khi xem xét hai mô tả về hoạt động thiết lập mạng lưới, chúng khá giống nhau cho dù một bên là về Tổng thống Hoa Kỳ, còn bên kia là về ông trùm băng đảng đường phố Mỹ.

Các mối quan hệ cá nhân [của Tổng thống Franklin D. Roosevelt] là kết quả của tính quảng giao và sự ham hiểu biết sẵn có trong con người Roosevelt. Ông có mối giao thiệp rất rộng rãi trong từng thời kỳ của đời sống quốc gia và tại nhiều cấp bậc trong chính phủ; ông cũng có một vị phu nhân với các mối quan hệ rộng rãi… Roosevelt thận trọng khai thác các mối quan hệ đó và nhào trộn chúng để có thể mở rộng phạm vi thông tin. Ông thay đổi mối quan hệ khi mối quan tâm của ông thay đổi, nhưng ai đã làm ông để ý đến, hẳn sẽ không bao giờ ông quên và thế nào cũng có lúc được nhớ đến. (Neustadt, 1960).

So với đám tùy tùng, ông trùm [băng nhóm đường phố] là nhân vật có tiếng tăm và được những người bên ngoài nhóm hết sức kính sợ. Khả năng hoạt động xã hội của y cũng lớn hơn. Một trong những chức năng quan trọng nhất mà y thực hiện là thiết lập mối quan hệ giữa băng nhóm của y với các băng nhóm khác trong vùng. Dù mối quan hệ đó là xung đột, cạnh tranh hay cộng tác thì y chính là người đại diện cho các quyền lợi của băng nhóm mình. Các chính trị gia hay những tay găngxtơ sẽ phải xử trí kẻ cầm đầu để có thể thu phục sự ủng hộ của đám tùy tùng. Thanh thế ở bên ngoài băng nhóm giúp y củng cố địa vị của mình trong nội bộ, đồng thời vai vế trong băng nhóm lại bồi đắp thêm tiếng tăm của y với những kẻ bên ngoài (Whyte, 1955).

Đại diện. Đối với bên ngoài, nhà quản lý đóng vai trò là người đứng đầu, đại diện chính thức cho đơn vị của họ với thế giới bên ngoài, dù đó là vị giám đốc điều hành chủ trì một bữa tối chính thức, chủ nhiệm khoa trường đại học ký bằng tốt nghiệp cho sinh viên, hay viên quản đốc xí nghiệp đón tiếp khách hàng đến thăm. "Bên cạnh vai trò một nhà lãnh đạo của đảng cầm quyền, Tổng thống Mỹ còn là 'người đứng đầu quốc gia về nghi thức, là biểu tượng của khối đoàn kết quốc gia Mỹ'" (Carlson, 1951).

Bramwell Tovey đã có một buổi tối tại nhà vị Mạnh Thường Quân hào phóng nhất của ban nhạc, người đã tổ chức sự kiện "Maestro's Circle." Ở đó, ông tham gia hoạt động cùng khoảng 50 nhà tài trợ khác, phát biểu một bài ngắn rồi "chiêu đãi" họ bằng những khúc dương cầm. Còn vị chỉ huy phân đội Ralph Humble của lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada lại gặp gỡ một số người dân địa phương để cập nhật cho họ thông tin về việc xử lý một vụ khiếu nại, ông coi đây là một động thái về quan hệ công chúng.

Truyền đạt và thuyết phục. Nhà quản lý sử dụng các mạng lưới của mình để thu thập sự hỗ trợ dành cho đơn vị mình. Việc đó kéo theo một hoạt động khác, xét về khía cạnh thông tin, là truyền đạt thông tin quan trọng đến những người thích hợp ở bên ngoài – chẳng hạn, đề nghị các cụ bà ở khu dân cư lân

cận trường học để mắt tới những kẻ buôn bán ma túy. Hoặc là, về khía cạnh con người, nhà quản lý tìm cách thuyết phục những người bên ngoài rằng các hoạt động đóng vai trò quan trọng đối với đơn vị của mình – chẳng hạn khuyến khích kế toán tăng ngân sách, hoặc tận dụng các dịp lễ lạt để "phối hợp sự tham gia của cộng đồng" tại các trường học (Morris và cộng sự, 1981). Nhà quản lý đấu tranh cho các yêu cầu của đơn vị, vận động hành lang cho mục đích của nó, quảng bá sản phẩm, biện hộ nhân danh các giá trị của đơn vị – hay chỉ đơn giản tạo sức ảnh hưởng cho đơn vị.

Một khoảng thời gian đáng kể trong ngày của Rony Brauman được dành cho các cuộc phỏng vấn báo chí và truyền hình, trình bày quan điểm của Tổ chức Bác sĩ Không biên giới đối với tình trạng ở Somali nhằm gây ảnh hưởng đến dư luận quần chúng. Ông đã "nói thẳng" hơn là chỉ "nói tới." Tại N'gara, Stephen Omollo dành một tiếng rưỡi với Ben – đại diện của văn phòng Hỗ trợ Nhân đạo Cộng đồng Châu Âu, người đã "chất vấn" ông về vấn đề sử dụng quỹ do tổ chức này cung cấp cho các Hội Chữ thập đỏ. Stephen nói rằng 98% chủ hộ nhận được lương thực đúng với kế hoạch. "Cuối cùng dạ dày họ thật sự nhận được cái gì?" Ben muốn biết, như cách tỏ thái độ phản đối việc lương thực bị bớt xén để bán. Vốn hiểu biết về các tiểu tiết cũng như sự tận tâm trong trách nhiệm kiểm tra hoạt động quản lý của Ben thật ấn tượng, song việc Stephen nắm bắt tình hình và liên kết các câu trả lời lại với nhau cũng ấn tượng không kém.

Truyền tải. Liên kết là con đường hai chiều: nhà quản lý gây ảnh hưởng ra bên ngoài chính là cái "bia" chịu sức ảnh hưởng từ phía ngược lại, và một lượng lớn trong số đó phải được truyền tải đến những người khác trong đơn vị.

Để Brian Adams ở Bombardier có thể đưa chiếc máy bay mới cất cánh như đã cam kết, mọi việc phải hoàn tất theo một lịch trình chặt chẽ. Vì vậy, ông phải truyền tải những áp lực mà mình gánh tới từ các nhà cung cấp, người quản lý cấp cao hơn và các kỹ sư, để đảm bảo mọi việc được giải quyết nhanh gọn. Tương tự, Carol Haslam ở Hawskhead phải đảm bảo hoạt động sản xuất phim nội bộ đáp ứng được mối quan tâm bên ngoài từ phía khách hàng.

Các hoạt động truyền đạt, thuyết phục và truyền tải này có thể đòi hỏi sự pha trộn tương đối phức tạp giữa thông tin, sức ảnh hưởng, giá trị và tầm nhìn. Nhiều năm trước, nhà kinh tế học Hy Lạp Andreas Papandreou đã mô tả giám đốc điều hành doanh nghiệp như là một "nhà điều phối tại đỉnh," người vừa cố ý vừa vô thức đem "những ảnh hưởng áp dụng lên doanh nghiệp," trong một số loại "chức năng ưu tiên" (1952). Mary Parker Follett cũng thể hiện ý tưởng tương tự một cách thực tế và hùng hồn hơn, trong trường hợp của một lãnh đạo cộng đồng:

Ông ta phải có khả năng thấu hiểu phạm vi ảnh hưởng của mình theo chính bản chất của nó cũng như thay đổi cách nhìn nhận về nó theo những hướng khác nữa… Ông ta phải nắm rõ từng sự vận động lớn lao của thời đại và ý nghĩa của chúng, và ông ta phải biết làm thế nào để những nhu cầu nhỏ nhất và những khả năng dù tầm thường nhất của phạm vi ảnh hưởng của mình có thể phù hợp với sự vận động tiến bộ của thời đại… Ông ta phải luôn tỉnh táo và sẵn sàng tập trung nhiều nỗ lực nhỏ thành một nỗ lực lớn hợp nhất. Ông ta là một nhà quan sát kiên trì, một phát ngôn viên năng động, một thành phần tiêu biểu chân thực và nhiệt tình cho sự tận tâm trong cộng đồng (1920).

Trung gian. Nằm trong sự kết hợp của tất cả các hoạt động liên kết mà chúng ta có thể đánh giá cụ thể, đó là hoạt động giữ cân bằng hết sức tinh tế, thứ buộc phải được xây dựng thành nghệ thuật và kỹ xảo quản lý. Nhà quản lý không chỉ là các kênh chuyển tải thông tin và sức ảnh hưởng; họ còn là chiếc van trong các kênh đó, kiểm soát những gì đi qua và đi qua như thế nào. Chúng ta có thể sử dụng hai hình ảnh phổ biến khác, rằng nhà quản lý là người gác cổng và người trung gian trong luồng ảnh hưởng. Để đánh giá tầm quan trọng của yếu tố này, hãy xem xét năm cách mà nhà quản lý có thể hiểu

lầm về nó:

- Một số nhà quản lý như cái sàng cho phép luồng ảnh hưởng đi vào đơn vị của mình quá dễ dàng. Điều này có thể dẫn tới tình trạng các báo cáo của họ trở nên hết sức lộn xộn, họ phải chống chọi với mọi áp lực. Giờ đây chúng ta được chứng kiến điều này quá thường xuyên, khi hàng loạt đòi hỏi từ phía các nhà phân tích thị trường chứng khoán khiến giám đốc điều hành các công ty cổ phần đại chúng yêu cầu mọi người phải bươn bải chạy theo các mục tiêu ngắn hạn.
- Một số nhà quản lý khác giống cái đập chặn lại quá nhiều sức ảnh hưởng từ bên ngoài – chẳng hạn ngăn trở khách hàng yêu cầu thay đổi sản phẩm. Điều này có thể bảo vệ các thành viên trong đơn vị, nhưng lại tách họ khỏi thế giới bên ngoài – và cả sự hỗ trợ từ bên ngoài nữa.
- Một số nhà quản lý giống như miếng bọt biển tự hấp thu hầu hết mọi áp lực. Điều này có thể nhận được sự đánh giá cao từ phía người khác, nhưng rồi không sớm thì muộn, nhà quản lý cũng sẽ tự thiêu cháy mình mà thôi. Tôi từng chứng kiến điều này ở một số lãnh đạo khoa ở bệnh viện. Họ bảo vệ các bác sĩ điều trị quá mức cần thiết.
- Một số nhà quản lý hành động giống cái vòi đẩy áp lực lớn ra cho người bên ngoài, hậu quả là những người này có thể trở nên giận dữ và đâm ra chẳng còn mặn mà gì với việc cộng tác với đơn vị đó. Điều này dễ xảy ra với một công ty thúc ép nhà cung ứng quá mức.
- Cuối cùng, một số nhà quản lý giống cái mái hắt, đặt quá ít áp lực đối với người bên ngoài, do đó các nhu cầu của đơn vị không được thể hiện đến nơi đến chốn. Chẳng hạn họ đòi hỏi quá ít từ phía nhà cung ứng và rốt cụ không thu lợi được gì.

  Nhà quản lý hiệu quả có thể hành động theo một trong những cách đó vào một thời điểm nhất định, nhưng tuyệt đối không để bị chi phối toàn bộ thời gian. Nói cách khác, quản lý trên nhiều khía cạnh – những ranh giới giữa đơn vị và hoàn cảnh của nó – là một việc phức tạp: mọi đơn vị đều phải được bảo vệ, sẵn sàng phản ứng và năng động, tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể.
- Nhiều nhà quản lý mà tôi từng quan sát dường như quản lý trên các khía cạnh này hết sức khôn khéo. Doug Ward, trưởng trạm phát thanh CBC ở Ottawa, đã bị "thúc khuỷu tay" bởi các bộ phận khác trong tổ chức, song ông nắm khá rõ về những gì sẽ được đưa vào đơn vị, những gì được giữ lại hay làm thế nào "thúc khuỷu tay" trở lại (chẳng hạn về một hệ thống thông tin được đề xuất mà ông cảm thấy nghi ngờ). "Thật thú vị khi có một công việc ở ngay ranh giới chung," Doug đáp lại một bình luận của tôi về mối liên kết này. Một người khác tôi biết cũng đảm trách vai trò này tốt không kém là Marc, ông bảo vệ và ủng hộ bệnh viện của mình bằng tất cả nhiệt huyết. Giả sử ông chỉ hành động như một quan chức chính phủ, hoặc như một thành viên hội đồng quản trị, thì những khó khăn mà bệnh viện đang phải đối mặt do xung đột giữa các phe nhóm trong nội bộ có lẽ sẽ càng trầm trọng hơn.

Quản lý bằng hành động trực tiếp

Nếu nhà quản lý quản lý thông qua thông tin – dựa trên khái niệm, từ một khoảng cách xa, và với con người – gần hơn, gây ảnh hưởng với tư cách cá nhân – và rồi trên phương diện thứ ba, quản lý bằng hành động trực tiếp: tích cực và cụ thể hơn. Ở đây chúng ta có một cái nhìn khá phổ biến về quản lý, ít nhất là trong thực tế – "Mary-Anne là típ người hành động."

Cùng với Tom Peters, Len Sayles là một trong số ít người nhấn mạnh tầm quan trọng của vai trò này (1964, 1979). Nhà quản lý phải là tâm điểm cho hành động, Sayles lập luận, sự tham gia trực tiếp của họ phải tạo tiền đề cho lực kéo của sự lãnh đạo và lực đẩy của sự kiểm soát. "Điều cốt lõi của quản lý," ông viết, không phải là "ra các quyết định then chốt, hoạch định và 'tạo động lực' cho cấp dưới," cũng như không phải là "các cuộc đàm phán, trao đổi và thương lượng không ngưng nghỉ" hay "việc chuyển hướng các hoạt động của bản thân và cấp dưới" (1964).

Trong nghiên cứu của Linda Hill, các nhà quản lý mới vào nghề chỉ nhận thức được điều này sau khi họ đã thạo việc. "Cuối những tháng đầu tiên, khi được hỏi một nhà quản lý là như thế nào, nhà quản lý mới vào nghề không còn trả lời rằng đó là 'ông chủ' hay 'người kiểm soát'. Thay vào đó, những nhận xét phổ biến nhất bao gồm 'người gỡ rối', 'nghệ sĩ tung hứng' và 'nhà ảo thuật tài ba" (2003). Nếu quan sát từ xa, công việc quản lý có vẻ như là kiểm soát trên phương diện thông tin, đến khi tiến lại gần, việc tham gia trên phương diện hành động dần dần hiện rõ ràng.

Catherine Joint-Dieterle ở viện bảo tàng thời trang đóng vai trò chính trong việc nhập các sản phẩm may mặc mới và phải xem xét từng sản phẩm khi nó được đưa vào, bản thân cô cũng phải tham gia các chuyến tham quan viện bảo tàng của công chúng. Việc này không giống như Carol Haslam thuộc Hawskhead, bà là người đứng ra thương thảo nhưng để cho người khác sản xuất phim.

Trong chương này, chúng ta thấy các vai trò quản lý phổ biến nhất đã sản sinh ra rất nhiều lối diễn đạt khác nhau. Ở đây cũng vậy. Các nhà quản lý "tranh đấu để mang lại sự đổi thay," "quản lý các dự án," "chữa cháy," "thỏa thuận." Một số liên quan đến các hành động thực hiện trong đơn vị, được gọi là thực hiện ở bên trong; một số khác xảy ra ngoài đơn vị, được gọi là thỏa thuận ở bên ngoài.

Thực hiện ở bên trong

Nhà quản lý phải là một người thực hiện, điều đó nghĩa là gì? Rốt cục, nhiều nhà quản lý hầu như không "làm" bất kỳ thứ gì. Thậm chí một số còn không thực hiện các cuộc gọi. Hãy quan sát một nhà quản lý tại nơi làm việc, những gì bạn thấy chỉ là rất nhiều cuộc nói chuyện và lắng nghe, chứ không phải là "làm việc."

Làm việc trong bối cảnh quản lý thường có nghĩa là gần như thực hiện – nghĩa là tiến sát với việc thực hiện một hành động nào đó: quản lý trực tiếp, hơn là quản lý gián tiếp bằng cách khuyến khích mọi người hoặc xử lý thông tin. Vì vậy, nhà quản lý dạng "người thực hiện" thật sự là người "hoàn thành công việc," như một câu thành ngữ Pháp "faire faire" (nghĩa là "khiến cho một việc gì đó được thực hiện").

Các nhà quản lý thật sự làm gì? Điều này phải gắn liền với những công việc đơn vị cần hoàn thành, những hành động được thực hiện, dù là sản xuất sản phẩm tại một công ty, đỡ một bé chào đời ở bệnh viện, hay đảm nhận một dự án nghiên cứu ở hãng tư vấn – nhưng với nghĩa là thay đổi trực tiếp cách thức thực hiện những công việc này. Điều cốt yếu là sự tham gia của nhà quản lý không hề thụ động. Đây không phải là việc ngồi trong văn phòng và ra lệnh ("Joe, hãy chuyển hai mươi món này đến Acme!"), hoặc đánh giá về những hành động này. Đánh giá không phải là thực hiện, cũng không phải là thiết kế các chiến lược, cấu trúc và hệ thống để dẫn dắt người khác. Tất cả những việc đó chỉ là kiểm soát. Trong vai trò thực hiện, bản thân nhà quản lý tham gia vào hành động, "xắn tay vào làm": nhà quản lý trở thành một phần trong việc thiết kế các hoạt động có thể thay đổi hiệu suất của đơn vị.

Những chậm trễ trong việc cung cấp thực phẩm cho người tị nạn đã thúc giục Abbas Gullet đi điều tra một trại tị nạn, còn khiếu nại của một người tị nạn về viên quản lý trại đã khiến Stephen Omollo đến một trại khác để gặp gỡ vị đại diện của những người tị nạn.

Vài năm trước, để thiết kế lại Pampers, sản phẩm quan trọng nhất của Proctor & Gamble, giám đốc điều hành của công ty đã đích thân đứng đầu nhóm thực hiện nhiệm vụ. Khi Johnson & Johnson phải đối mặt với khủng hoảng sau vụ việc sản phẩm Tylenol của hãng bị làm giả, giám đốc điều hành cũng trở thành người đứng đầu nỗ lực giải quyết (Bennis, 1989). Những ví dụ này cho thấy có hai khía cạnh trong vai trò thực hiện: đi tiên phong quản lý các dự án và phản hồi thích đáng với những tác động.

Quản lý các dự án. Nhà quản lý quyết định đứng đầu dự án, hoặc tham gia cùng những người khác trong dự án đó vì nhiều lý do khác nhau. Đôi khi là để học hỏi: tự tìm kiếm thông tin về những việc họ cần biết, hoặc có lúc để thể hiện – tức là, quản lý các hoạt động để thúc đẩy người khác hành động, hoặc chỉ cho họ cách thức thực hiện. Và phổ biến nhất là nhà quản lý tự mình tham gia vào các dự án bởi vì họ lo ngại về chất lượng công việc. Vì thế, trong ví dụ của Pampers, vị giám đốc điều hành đã tự mình hành động để tìm hiểu thêm về các sản phẩm và khách hàng, để chứng tỏ các kỹ năng quản lý dự án, hoặc, như trường hợp này, là vì các dự án quan trọng đến mức vị giám đốc điều hành cảm thấy ông buộc phải đích thân quản lý nó.

Jacques Benz, tổng giám đốc của GSI, là thành phần tham gia tích cực trong cuộc họp về một nền tảng phần mềm được phát triển cho tập đoàn Bưu chính Pháp. Sau một hồi lắng nghe, ông nhận xét: "Phải đưa ra một lựa chọn"; sau đó ông cung cấp một số lời khuyên; vào cuối cuộc họp, ông lại nêu ra các vấn đề cần thiết cho cuộc họp tiếp theo. Khi được hỏi tại sao lại dự họp, Jacques trả lời rằng dự án đã tạo một tiền lệ cho công ty, "khởi đầu của một chiến lược." Tại Tổ chức Hòa bình Xanh, thực hiện không chỉ bao hàm một hành động, mà là "dàn xếp các sự kiện," đôi khi các nhà quản lý cấp cao cũng được lôi vào cuộc. Trong trường hợp của Brian Adams thuộc Bombardier, việc thực hiện, thỏa thuận và liên kết diễn ra đồng thời. Ông đã tìm kiếm các vấn đề – bất cứ điều gì có thể cản trở việc

máy bay cất cánh theo đúng lịch trình và sau đó dàn xếp để giải quyết chúng.

Tất nhiên, rất ít nhà quản lý có thể đơn độc chịu trách nhiệm với hết thảy các dự án trong đơn vị, thậm chí là tất cả các dự án quan trọng. Nhưng có một số tài liệu gợi ý rằng nhà quản lý nên “không làm gì cả” – “thực hiện” là yếu tố đã bị bỏ qua vì nó bị coi là quản lý vi mô – đây là quan điểm xuất phát từ một cái nhìn nghèo nàn về công việc này: nhà quản lý chễm chệ trên bệ cao, mất “liên lạc” theo đúng nghĩa đen, chỉ đơn thuần tuyên bố về các chiến lược để những người khác thực hiện. Theo báo cáo của một giám đốc điều hành trong ngành kinh doanh xe máy thì “Vị giám đốc điều hành của một tập đoàn nổi tiếng thế giới về tư vấn quản lý đã cố gắng thuyết phục tôi rằng thật lý tưởng nếu như các nhà quản lý cấp cao có càng ít kiến thức liên quan đến sản phẩm càng tốt. Con người vĩ đại ấy thật sự tin rằng phẩm chất này cho phép nhà quản lý xử lý hiệu quả mọi vấn đề công việc theo cung cách xa rời và phóng túng” (Hopwood, 1981).

Điều này có thể là bình thường trong một thế giới đơn giản. Thế giới của chúng ta, bất hạnh thay (thực ra, may mắn thay), lại là một chốn hỗn độn. Vì vậy, nhà quản lý phải bước ra ngoài và tự mình khám phá xem chuyện gì đang diễn ra, và một cách thức đầy khôn ngoan để làm việc ấy là tham gia vào các dự án cụ thể. Các dự án được hưởng lợi từ nguồn thông tin thuộc trung tâm đầu não của nhà quản lý, còn nhà quản lý tự tìm đường đi tới các chiến lược mới. Chiến lược không được hình thành thuần túy từ các văn phòng biệt lập, mà được học hỏi dần thông qua những kinh nghiệm xác thực (xem Chương 5). Nói cách khác, các dự án không chỉ thực thi chiến lược; chúng giúp thiết lập chiến lược ngay từ đầu, như ví dụ trên về Jacques Benz. Nhà quản lý xa rời thực tế thường không chịu học hỏi, vì thế biến thành chiến lược gia rất tồi.

Chương cuối sẽ mô tả nhà quản lý như là “người tung hứng” tham gia vào nhiều dự án. Trong nghiên cứu trước đây, tôi từng quan sát một vị giám đốc điều hành suốt một tuần và nhận thấy người này bận tâm đến nhiều vấn đề như quan hệ công chúng, một số khả năng thâu tóm, thiết lập một cơ sở sản xuất mới ở nước ngoài, giải quyết vấn đề với một hãng quảng cáo, v.v…

Với đủ loại trách nhiệm, hầu hết các nhà quản lý không thể cho phép bản thân tập trung vào duy nhất một dự án – đó là nỗi “ám ảnh lớn lao” như Noël đã mô tả (1989). Nhưng có thể có những ngoại lệ đặc biệt, chẳng hạn khi đơn vị đang trong tình trạng khủng hoảng hoặc đứng trước một cơ hội lớn. Khi đó sẽ có các nhà quản lý dự án, chẳng hạn công việc của Brian Adams tại Bombardier chỉ tập trung vào một dự án.

Tuy nhiên, đối với hầu hết các nhà quản lý thì trong cùng một lúc họ có nhiều dự án đòi hỏi sự quan tâm. Vì các dự án có xu hướng xảy ra không đồng đều nhau nên nhà quản lý có thể làm việc ngắt quãng với từng dự án, đôi khi đẩy mạnh một dự án rồi sau đó chuyển sang mối quan tâm khác… Marples mô tả điều này với một ẩn dụ tương xứng:

Công việc của nhà quản lý có thể được mô tả sinh động như là một sợi dây thừng được kết từ nhiều sợi dài ngắn khác nhau, trong đó chiều dài biểu thị thời gian – mỗi sợi chạm tới bề mặt một hay nhiều lần trong những “đoạn” quan sát và đại diện cho một vấn đề đơn lẻ… Một kỹ năng quản lý căn bản có lẽ là khả năng duy trì một số “vấn đề” ở trạng thái hoạt động trên một số lượng lớn các “đoạn” quan sát, và trong những khoảng thời gian dài (1967).

Xử lý rắc rối. Nếu như quản lý dự án chủ yếu là việc đề xuất và thiết kế sự thay đổi tiên phong trong đơn vị, về cơ bản là khai thác cơ hội – thì xử lý rắc rối là phản ứng với những thay đổi bắt buộc trong đơn vị. Với một sự kiện bất ngờ, một vấn đề bị bỏ ngỏ quá lâu hay sự xuất hiện của một đối thủ cạnh tranh mới có thể gây rắc rối, thì việc khắc phục sẽ trở nên cần thiết. “Quản lý là một hoạt động mang tính ngẫu nhiên; nhà quản lý hành động khi thói quen bị phá vỡ hay khi những trở ngại bất ngờ

xuất hiện" (Sayles, 1979).

Một ngày của Alan Whelan tại BT, như mô tả ở trên, hầu như chỉ để giải quyết điều mà với ông là một rắc rối lớn – thất bại trong việc xin chữ ký cho một hợp đồng lớn. Brian Adams thuộc Bombardier đã phải can thiệp với một "nhà cung cấp có vấn đề" liên quan đến dự án thiết kế máy bay, còn Abbas Gullet đối mặt với một cuộc khủng hoảng tại bệnh viện của trại tị nạn, do vô ý sa thải y tá trưởng. (Xem mô tả chi tiết trong Phụ lục).

Theo Farson (1996), khi nhà quản lý thăng cấp lên vị trí cao hơn, họ dần phải "đối mặt nhiều hơn với tình thế gian nan, chứ không phải các vấn đề." Điều này "đòi hỏi tư duy diễn giải… [do] tình thế và những hậu quả tréo ngoe." (Chúng ta sẽ thảo luận vấn đề này trong Chương 5 – Những vấn đề hóc búa không thể né tránh của nhà quản lý).

Tại sao nhà quản lý phải là người phản hồi? Chẳng phải những người khác trong đơn vị ở đó để làm việc ấy hay sao? Chắc chắn rồi, và họ thường xuyên làm. Nhưng một số rắc rối đòi hỏi phải có quyền hạn chính thức hoặc thông tin trung tâm đầu não của nhà quản lý. Một số khác lại gắn với những việc mà ngoài nhà quản lý thì không ai khác trong đơn vị có thể đánh giá được – chẳng hạn như phản ứng của một đối tác quan trọng. Hơn nữa, các vấn đề thường xuyên suy biến thành rắc rối, bởi vì chúng rơi vào giữa các khoảng trống: không có ai trong đơn vị gánh lấy trách nhiệm. Vì vậy, nhà quản lý phải làm điều đó. Do vậy, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng "nhà lãnh đạo có nhiều ảnh hưởng trong thời kỳ khủng hoảng hơn là khi sóng yên biển lặng" (Hamblin, 1958). Trở lại câu chuyện về Johnson & Johnson, theo lời của vị giám đốc điều hành công ty, người "đã ngay lập tức gánh tránh nhiệm" sau khi chất độc được tìm thấy trong một số viên nang Tylenol:

> Tôi biết tôi phải làm và có thể làm được… Tôi hiểu giới truyền thông. Tôi vốn là một tay cực kỳ thạo tin, và tôi đã làm việc với các mạng truyền thông vài lần. Tôi biết đầu mối tin tức, người cần gọi, phải nói chuyện ra sao… Tôi đã ở trong căn phòng này suốt 12 tiếng một ngày. Tôi thu thập lời khuyên từ tất cả mọi người, bởi vì chưa ai từng xử lý vấn đề này. Một việc hết sức mới mẻ… Trên thực tế, chúng tôi cùng nhau xếp bao bì mới suốt đêm, trong khi bình thường phải mất tới hai năm (Bennis, 1989).

Không hề thiếu ví dụ cụ thể về những rắc rối phát sinh do năng lực yếu hay quản lý cẩu thả. Thế là đã quá đủ. Còn mặt kia của đồng xu, dù ít được nhắc tới song rất đáng chú ý, đó là những rắc rối tự nhiên phát sinh trong mọi tổ chức (như trong ví dụ trên). Thực tế, các tổ chức hiệu quả không chỉ là nơi tránh được nhiều rắc rối, mà còn là nơi có các nhà quản lý giải quyết hiệu quả những rắc rối đột ngột nảy sinh. Quả thực, dường như các tổ chức càng đột phá thì rắc rối nảy sinh bất ngờ càng nhiều. Tổ chức nào không chấp nhận rủi ro có thể tránh được tất cả các rắc rối, cho đến khi một rủi ro đánh đắm cả tổ chức. Vì vậy, hãy đánh giá nhà quản lý ở cách phản ứng chứ không chỉ bởi sự kiện.

Ngay sau khi nghe tin một chiếc tàu bị lật trên hồ Victoria khiến gần một nghìn người thiệt mạng, Abbas Gullet đã gọi tới văn phòng Hội Chữ thập đỏ Tanzania ở Dar-es-Salaam. Nhận thấy rằng họ không sẵn sàng đối phó với tai nạn này và rằng N'gara tương đối gần với nơi xảy ra tai nạn, Abbas đã tập trung người từ chín chi nhánh Hội Chữ thập đỏ khác, lấy những đồ dự trữ có thể như túi đựng xác, cáng cứu thương, thuốc khử trùng và tới thẳng đó bằng đường bộ một ngày sau vụ tai nạn, và đó là những nhân viên tổ chức phi chính phủ đầu tiên có mặt. Họ ở lại hai tuần, làm việc trong nhiều giờ, sắp xếp nhận dạng thi thể, dựng nhà xác tại một sân vận động gần đó, giúp đỡ gia đình của những người thiệt mạng.

Một khía cạnh khác của việc xử lý rắc rối đáng được đề cập là đôi khi nhà quản lý có thể thay thế cho ai đó trong tổ chức bị ốm bệnh, nghỉ việc bất ngờ hoặc không thể thực hiện được công việc. Ở đây

nhà quản lý tham gia vào công việc bình thường của đơn vị. Nhưng khi đó họ đóng vai trò người giải quyết rắc rối, vậy nên cần coi đấy là một phần của công việc quản lý.

Tất nhiên có khi nhà quản lý lựa chọn thực hiện phần nào đó trong các công việc bình thường của tổ chức: cha cố dẫn dắt con chiên, giám đốc bệnh viện khám bệnh vào các ngày thứ Sáu, Catherine Joint-Dieterle tự mình tổ chức các cuộc triển lãm trong bảo tàng. Có lẽ đơn giản là họ đang tận hưởng công việc bình thường này, đây không còn là công việc quản lý nữa mà chỉ là ván tennis xả hơi mỗi tuần. Nhưng cũng có thể phía sau những hoạt động này tiềm ẩn lý do dính dáng đến công việc quản lý: cha cố có thể hành động như một đầu tàu gương mẫu hay giám đốc bệnh viện cố gắng gìn giữ các mối liên lạc. Theo như Chester Barnard viết: “Điều hành không phải là công việc của tổ chức, mà là công việc đặc biệt duy trì hoạt động của tổ chức” (1938). Nghe có vẻ đúng đắn, và phần rắc rối nhất là ở chỗ phân biệt điều này với những điều khác.

Thỏa thuận ở bên ngoài

Thỏa thuận là mặt kia của thực hiện, biểu hiện bên ngoài của nó. Đôi khi nó được gọi là "thực hiện thỏa thuận" hay "xoay xở và giải quyết" (mặc dù những từ này gợi đến sự tách rời rất phổ biến giữa thỏa thuận và thực hiện, như giám đốc điều hành thực hiện thỏa thuận – thương lượng vụ thâu tóm – và rồi trút những hệ quả không mấy tốt đẹp lên đầu người khác). Nhà quản lý thường thực hiện các thỏa thuận với người bên ngoài, chẳng hạn nhà cung cấp, và với các nhà quản lý khác ngay chính trong tổ chức của mình.

Như ghi nhận của Doug Ward về CBC: "nơi này đã nhuốm đầy không khí kinh doanh, thiên về xu hướng thỏa thuận" với một triết lý là "Nếu anh có thể giúp tôi, tôi sẽ giúp anh." Những "thỏa thuận đã thực hiện" đáng tự hào nhất của ông dường như là việc thay thế những nhân viên yếu kém, tham dự các cuộc đàm phán lớn, không chỉ với những cá nhân được nói đến, mà còn với những nhà quản lý thuộc các đơn vị khác trong CBC sẵn sàng đón nhận chúng.

Có hai thành phần chính trong vai trò thỏa thuận: xây dựng liên minh xung quanh các vấn đề cụ thể – đôi khi được gọi là hỗ trợ huy động – và sau đó sử dụng liên minh này cùng với các mạng lưới được thành lập để tiến hành các cuộc đàm phán. Tôi sẽ thảo luận về chúng đồng thời với nhau.

Nhiều việc thực hiện đòi hỏi có sự thỏa thuận: để các dự án tiến triển thường đòi hỏi đàm phán đáng kể – với nhà cung cấp, khách hàng, đối tác, quan chức chính phủ và nhiều người khác nữa. Nhưng cũng có các thỏa thuận chủ yếu ở bên ngoài, như khi một giám đốc điều hành công ty giải quyết vấn đề cổ phiếu với các ngân hàng đầu tư, hay được triệu tập để kết thúc đàm phán về một thỏa thuận công đoàn. Sayles cho rằng "các nhà quản lý [cấp trung] tế nhị biết cách gây áp lực nặng nề lên các cuộc đàm phán như là một con đường sống" (1964). Tuy nhiên các nhà quản lý cấp cao cũng làm vậy.

Là người đứng đầu hãng phim Hawkshead, Carol Haslam đã phải kết hợp đồng thời các dự án qua mạng lưới truyền hình, thậm chí trên toàn thế giới, bày tỏ ý tưởng cho các khách hàng tiềm năng của mình và thuyết phục họ về năng lực thực hiện dự án của công ty. Đây là một quá trình đặc biệt phức tạp, liên quan rất nhiều đến việc quan hệ và mánh khóe. Với tư cách giám đốc của chương trình Global Express tại Bombardier, Brian Adams đã phải đàm phán tất cả các dàn xếp với đối tác hay nhà cung cấp, nhằm đảm bảo hoạt động thiết kế và chế tạo máy bay diễn ra thông suốt.

Các nhà quản lý thuộc hãng tư vấn hay giám đốc điều hành thuộc một số công ty công nghệ cao thường hành động như nhân viên bán hàng để đạt được hợp đồng với khách hàng. Ở đây họ đang thực hiện những gì được coi là triển khai công việc trong hầu hết các lĩnh vực khác, nhưng, như đã nêu ở đầu chương này, đôi khi chỉ có họ là có tư cách và thẩm quyền để kết thúc đàm phán. Nói cách khác, như một thủ lĩnh, nhà quản lý tăng thêm uy tín cho các cuộc đàm phán; như trung khu thần kinh, họ có thể mang đến nguồn thông tin toàn diện để từ đó có thể lấy làm căn cứ; là nhà phân phối, họ có thể cam kết các nguồn lực cần thiết theo thời gian thực. Do đó, điều cốt lõi để thấu hiểu công việc quản lý là không chỉ đánh giá những gì nhà quản lý làm, mà còn phải lý do tại sao họ làm điều đó.

John Tate, Thứ trưởng Bộ Tư pháp Canada, không chỉ quản lý việc hoạch định chính sách, mà còn là chuyên gia về lĩnh vực này, vì vậy ông phải hành động trong phạm vi đó với các bộ ngành khác của chính phủ và hơn thế nữa. Bởi vì thỏa thuận là một sứ mệnh cơ bản ở Tổ chức Hòa bình Xanh (đàm phán với các công ty và chính phủ để giảm thiểu ô nhiễm, v.v…), nó đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong công việc của hai nhà quản lý mà tôi quan sát tại đây.

Quản lý vi mô quá nhiều? Chúng ta có thể kết thúc cuộc thảo luận về phương diện hành động bằng cách quay lại với việc so sánh giữa quản lý vi mô với lãnh đạo vĩ mô đã thảo luận trước. Nếu các nhà quản lý không hề thực hiện và thỏa thuận, họ sẽ không thể nhận biết được những gì đang xảy ra, do đó

mất khả năng đưa những quyết định khôn ngoan và những chiến lược mạnh mẽ. Dù sao thì nhà quản lý chỉ thực hiện và thỏa thuận thôi cũng hữu ích hơn so với nhà quản lý không bao giờ thực hiện và thỏa thuận. Xung quanh nhà quản lý, thế giới hành động phải được nối kết với thế giới con người và thế giới thông tin.

Quản lý toàn diện

Ở phần đầu chương tôi đã lưu ý rằng rất nhiều cây bút nổi tiếng bậc nhất trong lĩnh vực quản lý nhấn mạnh một phương diện của công việc này để loại trừ các phương diện khác. Rõ ràng tất cả họ đều sai lầm: quá để ý đến lời khuyên của một ai đó đều có thể dẫn đến việc thực hành sai lệch công việc quản lý. Giống như một bánh xe không cân bằng về tần số cộng hưởng, công việc quản lý sẽ phải đối mặt với rủi ro vượt ngoài tầm kiểm soát.

Chấp nhận cách nhấn mạnh của Tom Peters về phương diện thực hiện có thể khiến công việc bị phân rã, thoát khỏi cấu trúc chặt chẽ của nó. Còn quan điểm của Michael Porter cho rằng nhà quản lý giống như nhà phân tích, chú trọng đến chiến lược phát triển tại trung tâm, xa rời những hành động hữu hình. Suy nghĩ nặng nề – thậm chí quá nhiều có thể khiến nhà quản lý kiệt sức dần, còn hành động quá nông nổi sẽ khiến nhà quản lý không thể trụ lại ở vị trí cũ.

Nói cách khác, có quá nhiều sự lãnh đạo sẽ dẫn tới một công việc không có nội dung – không mục đích, không khung sườn và không hành động; trong khi quá nhiều mối liên kết có thể sản sinh ra một công việc tách rời khỏi nguồn gốc bên trong của nó – các quan hệ công chúng thay cho các liên kết hữu hình. Nhà quản lý chỉ giao tiếp thôi thì không bao giờ thực hiện được bất cứ việc gì, trong khi nhà quản lý chỉ "thực hiện" thì rốt cuộc luôn phải tự thân vận động. Còn nhà quản lý chỉ kiểm soát các rủi ro thì sẽ kiểm soát chính một cái vỏ trống rỗng bao gồm những con người chỉ biết 'vâng, dạ'." Chúng ta không cần các nhà quản lý chỉ biết tập trung vào một phương diện, hoặc con người, hoặc thông tin hoặc hành động; chúng ta cần các nhà quản lý triển khai trên tất cả ba phương diện. Chỉ có kết hợp tất cả các vai trò này trên cả ba phương diện mới mang lại thế cân bằng vốn đóng vai trò căn bản trong việc thực hành quản lý.

Như vậy, nhà quản lý phải thực hành công việc toàn diện. Đôi khi các vai trò có thể thay thế lẫn nhau – chẳng hạn bằng cách lôi kéo các nhân viên thông qua lãnh đạo, thay vì thúc đẩy họ thông qua kiểm soát. Có nhiều cách khác nhau để hoàn thành công việc. Tuy nhiên, các vai trò không cấu thành một danh mục mà từ đó nhà quản lý có thể tự do gắp nhặt và lựa chọn: tất cả chúng phần nào phải được hiện diện trong công việc quản lý. Việc thực hiện ở bên trong không thể tách rời việc thỏa thuận với bên ngoài, hay thu thập thông tin nhờ quá trình làm việc với mọi người và thực thi hành động. Tương tự như vậy, thật vô nghĩa khi tạo ra một khung sườn rõ ràng, chẳng hạn như một chiến lược rất ấn tượng, và sau đó mong đợi "thực hiện" nó thông qua kiểm soát mà không có sự lãnh đạo. Chúng ta đã chứng kiến quá nhiều kiểu hoạch định chiến lược này.

Chúng ta từng được trải nghiệm kiểu quản lý thiên lệch, cho dù đó là do sự tách rời của khâu lập chiến lược, do kiểm soát quá cứng nhắc và khắt khe, hoặc thói vị kỷ của nhà lãnh đạo. Một mặt, "các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng nhà lãnh đạo không hiệu quả có xu hướng có lai lịch [quản lý] mất cân bằng trầm trọng" (Quinn và cộng sự, 1990). Mặt khác, Hart và Quinn nhận thấy các CEO với "khả năng đóng nhiều vai trò, cạnh tranh nhau… tạo ra hiệu quả hoạt động tốt nhất cho doanh nghiệp" (1993; xem thêm Kraut và cộng sự, 2005). Do vậy, cần ghi nhớ rằng quản lý là một công việc phải được nhìn nhận một cách tổng thể.

Bảng 3.1: Các vai trò của công việc quản lý

	Lên khung và lập kế hoạch cho công việc	
	Nội bộ	Bên ngoài
Phương diện thông tin	Giao tiếp • Giám sát • Trung khu thần kinh	• Phát ngôn viên • Trung khu thần kinh • Phân phối thông tin
	Kiểm soát • Thiết kế • Ủy quyền • Chỉ định • Phân phối • Áp đặt	
Phương diện con người	Lãnh đạo • Tiếp sinh lực cho các cá nhân • Phát triển các cá nhân • Xây dựng nhóm • Củng cố văn hóa	Liên kết • Mạng lưới • Đại diện • Thuyết phục/Truyền tin • Truyền đạt • Trung gian
Phương diện hành động	Thực hiện • Quản lý dự án • Xử lý rắc rối	Thỏa thuận • Xây dựng các liên minh • Huy động sự hỗ trợ

Sử dụng lối nói hình ảnh về mô hình này thì mọi nhà quản lý đều phải nuốt trọn viên thuốc. Theo một nghĩa nào đó, mô hình có thể được xem như viên thuốc con nhộng: lớp vỏ ngoài có tác dụng nhanh chóng, trong khi những lớp bên trong tiếp theo, là con người và sau đó là hành động, tạo ra các hiệu ứng chậm hơn.

Bảng 3.2: Các kỹ năng quản lý

A. Các kỹ năng cá nhân

1. Tự quản lý, nội tại (suy nghĩ, tư duy chiến lược)
2. Tự quản lý, bên ngoài (thời gian, thông tin, áp lực, nghề nghiệp)
3. Lập kế hoạch làm việc (chia nhỏ, đặt mức ưu tiên, lên kế hoạch công việc, duy trì, tính toán thời gian)

B. Các kỹ năng tập thể

1. Lãnh đạo các cá nhân (tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, truyền cảm hứng, thỏa thuận với chuyên gia)
2. Lãnh đạo nhóm (xây dựng nhóm, giải quyết xung đột/hòa giải, tối ưu hóa các quy trình, điều hành các cuộc họp)
3. Quản lý hành chính (tổ chức, phân bổ nguồn
4. Lãnh đạo tổ chức/đơn vị (xây dựng văn hóa lực, giao phó, ủy quyền, hệ thống hóa, thiết lập mục tiêu, đánh giá năng suất)
5. Liên kết tổ chức/đơn vị (tổ chức mạng lưới, đại diện, cộng tác, thúc đẩy/vận động hành lang, bảo vệ/trung gian)

C. Các kỹ năng thông tin

1. Giao tiếp bằng lời nói (lắng nghe, phỏng vấn, nói/trình bày/tóm tắt, viết, thu thập thông tin, phổ biến thông tin)
2. Giao tiếp không lời (quan sát [thị giác], cảm nhận [xúc giác])
3. Phân tích (xử lý dữ liệu, mô hình hóa, đo lường, đánh giá)

D. Các kỹ năng hành động

1. Thiết kế (lập kế hoạch, thực hiện, tầm nhìn)
2. Huy động (chữa cháy, quản lý dự án, đàm phán/thỏa thuận, vận động chính trị, quản lý sự thay đổi)

Như thế có vẻ là phải nuốt quá nhiều thứ một lúc, nhưng vấn đề nằm ở thực tế, chứ không phải trên lý thuyết. Như tôi đã lưu ý từ đầu, đây là cuốn sách thuần túy về quản lý. Bảng 3.1 liệt kê tất cả các vai trò và vai trò phụ được giới thiệu trong chương này, trong khi Bảng 3.2 liệt kê những năng lực

khác nhau (rút ra từ nhiều nguồn tài liệu) đi kèm với các vai trò này. Liệu nhà quản lý có thể tinh thông mọi thứ? Câu trả lời ngắn gọn là không. Tuy nhiên, như chúng ta sẽ thảo luận ở Chương 6, thế giới đã hoạt động khá tốt với các nhà quản lý – như mọi người trần mắt thịt khác, đều có tì vết. Không có sự lựa chọn nào khác!

Quản lý qua các vai trò

Khi một viên thuốc tan ra, các lớp khác nhau cùng pha trộn vào nhau. Cũng tương tự với mô hình này: khi nhà quản lý thực hiện việc quản lý, sự phân biệt giữa các vai trò của họ bị mờ ở điểm ranh giới. Nói cách khác, có thể dễ dàng tách biệt các vai trò trên phương diện khái niệm, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng có thể luôn luôn được phân biệt về mặt hành vi.

Tại GSI, khi công việc của Jacques Benz không được thực hiện nghiêm túc, nó thường nằm trên ranh giới giữa vai trò thực hiện và một số vai trò khác: giao tiếp, kiểm soát, chỉ đạo, và đặc biệt là lên khung công việc. Jacques đã là một người thực hiện – tự đưa mình vào trong công việc của dự án – nhưng dường như ông tạo điều kiện thuận lợi cho các vai trò khác.

Liệu điều này có phủ nhận mô hình? Không phải vậy, nó không có gì hơn là sự pha trộn giữa các lớp của một viên thuốc lại phủ định sự cần thiết của các thành phần khác nhau của nó. Để hiểu được thực tiễn công việc quản lý, chúng ta cần hiểu mỗi thành phần của nó, ngay cả khi chúng có thể không phải luôn luôn được thực hiện rõ ràng. Sự mập mờ này có thể xảy ra theo ba cách.

Hoạt động trong nhiều vai trò. Các phần trước đã đưa ra hàng loạt ví dụ về công việc quản lý xảy ra tại phần tiếp xúc giữa các vai trò khác nhau – chẳng hạn nhà quản lý đóng vai trò thúc đẩy cho một dự án có thể lãnh đạo đồng thời với thực hiện. Andy Grove của Intel đã mô tả "việc đưa đẩy" tại phần tiếp xúc giữa lãnh đạo, kiểm soát, giao tiếp và thực hiện:

Bạn thường xuyên thực hiện các công việc văn phòng vốn được thiết kế để tác động nhẹ nhàng lên các sự kiện, có thể là gọi điện thoại tới một cộng sự để gợi ý rằng một quyết định nên được đưa ra theo cách thức nào đó… Trong những ví dụ như vậy, bạn có thể bảo vệ cho một xu hướng hành động được ưa thích hơn, nhưng bạn không đưa ra một chỉ thị hay mệnh lệnh nào. Bạn đang thực hiện một điều gì đó mạnh mẽ hơn là truyền đạt thông tin đơn thuần. Hãy gọi nó là "đưa đẩy," vì thông qua nó, bạn đẩy một cá nhân hay một cuộc họp theo hướng mình mong muốn. Đây là một hoạt động quản lý đặc biệt quan trọng, trong đó chúng ta tham dự mọi lúc, và nó cần được phân biệt rõ ràng với việc ra quyết định – tức là tạo ra kết quả trong công ty, với những chỉ báo rõ ràng. Trên thực tế, đối với mọi quyết định nhập nhằng mà chúng ta đưa ra, hầu như chúng ta đều đưa đẩy tới cả chục lần (1983).

Các vai trò đan chéo lẫn nhau. Thứ hai, các vai trò có thể vượt qua những ranh giới rõ ràng được biểu thị trên mô hình. Chẳng hạn, tôi đã mô tả nhà quản lý như người có khả năng kiểm soát nội bộ nhưng phải thuyết phục được người bên ngoài. Suy cho cùng, các nhân viên được trả tiền để chấp nhận quyền hành quản lý. Nhưng với những người trong nội bộ tổ chức có tay nghề cao, như bác sĩ điều trị trong bệnh viện hoặc nhà nghiên cứu trong phòng thí nghiệm, nhà quản lý cần thuyết phục hơn là kiểm soát, còn với các nhà cung cấp bất đắc dĩ của một công ty, đôi khi họ có thể bị kiểm soát như thuộc cấp. Hệ quả là, đôi khi nhà quản lý phải thỏa thuận ở bên trong, đồng thời thực hiện ở bên ngoài.

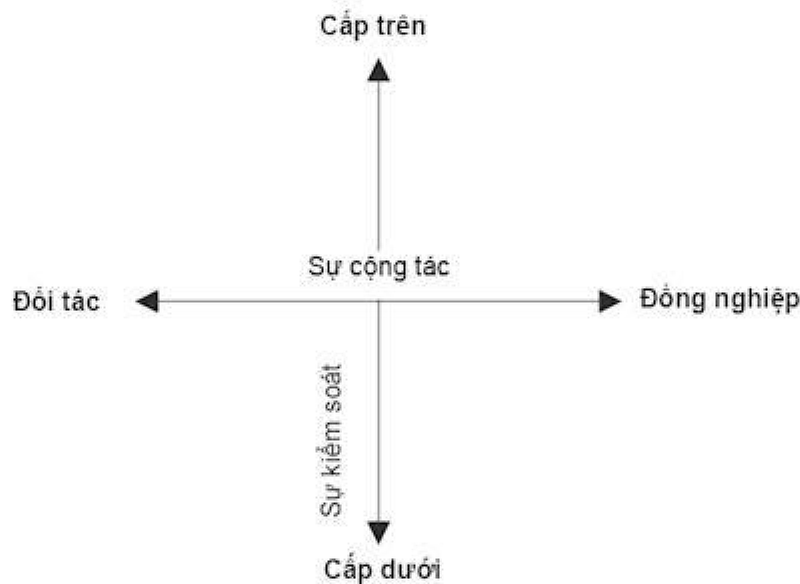
Điều này thể hiện rõ nhất ở Brian Adams, thuộc Bombardier. Đối với ông, việc đạt được mục tiêu quan trọng hơn cả những nguyên tắc của hệ thống cấp bậc. Điều này dẫn tới việc kiểm soát mở rộng. Nó khá thú vị, chẳng hạn, một số chỉ dẫn mà Brian trình bày trong cuộc họp buổi sáng đãi với tới cả những người mà ông không hề có thẩm quyền chính thức.

Kết quả là, trong những năm gần đây, các đường dọc từ "cấp trên" tới "cấp dưới" đã bị suy yếu tại nhiều tổ chức, còn các đường ngang tới đối tác và đồng nghiệp đã được tăng cường (xem Hình 3.6). Điều này có nghĩa rằng vai trò của kiểm soát và lãnh đạo, từng rất chiếm ưu thế trong công việc quản lý, đang dần nhường chỗ cho vị thế của hoạt động liên kết và giải quyết.

Theo tôi, tất cả những điều này không làm suy yếu mô hình cơ bản của chúng ta – còn rất nhiều

người bên ngoài để thuyết phục và nhiều người bên trong để kiểm soát – nhưng phần nào minh họa nó được sử dụng ra sao để bao hàm các biến đổi xảy ra trong thực tiễn quản lý.

Sự giao nhau giữa các vai trò cũng có thể xảy ra tình cờ, khi các thông điệp quản lý bị hiểu sai. Trong nghiên cứu của mình, Burns lưu ý rằng "một nửa thời gian, những gì nhà quản lý đưa ra được ông ta coi là các chỉ dẫn hoặc quyết định [kiểm soát] lại đang được đối xử như là thông tin hay lời khuyên [giao tiếp]" (1954). Còn Carlson chỉ ra điều ngược lại: "Tôi quan sát thấy rằng một cuộc trò chuyện giữa giám đốc điều hành và nhân viên cấp dưới, mà theo quan điểm trước kia thì đơn thuần là lấy thông tin, rất có thể về sau sẽ được nhìn nhận như nhận quyết định, thậm chí như nhận mệnh lệnh" (1951).



Hình 3.6: Mối quan hệ dọc và ngang trong công việc quản lý

Các vai trò truyền đặc tính lẫn nhau. Thứ ba, chúng ta có một vai trò xâm nhập vào các vai trò khác và truyền đặc tính cho chúng. Hoạt động lãnh đạo thể hiện hiện tượng này rõ ràng nhất: tất cả những gì mà một nhà quản lý làm thường được che đậy bằng các báo cáo trong đó đưa ra những bằng chứng cho thấy họ đang thực hiện công việc lãnh đạo (Hill, 2003). Nhưng điều này cũng có thể đúng với các vai trò khác; chẳng hạn, cách nhà quản lý lãnh đạo có thể được che đậy như một chỉ dẫn cho thấy ông ta mong muốn kiểm soát ra sao. "Cứ phê bình tự nhiên," một vị giám đốc điều hành đã tuyên bố như vậy, trong khi ông ta sa thải bất kỳ ai dám làm vậy.

Trong bài nhận định về cuốn sách năm 1973 của tôi, Karl Weick coi vai trò lãnh đạo là "ít có tính thuyết phục nhất," thậm chí còn nghi ngờ phần kết luận: "mối bận tâm về động cơ thúc đẩy có thể được gán một cách hợp pháp cho các vai trò khác" (1974). Chắc chắn là có thể. Tuy nhiên cũng có các hoạt động khác biệt với vai trò lãnh đạo (như tư vấn và đào tạo), cũng như có các hoạt động tách biệt với vai trò kiểm soát (như ủy thác và áp đặt).

Quan điểm của Weick dường tập trung mạnh nhất vào phần tư duy – thứ được gọi là lên khung của mô hình này. Suy cho cùng, có bao giờ chúng ta ngừng tư duy? Tuy nhiên, trong một tác phẩm khác (1983), Weick đã tách tư duy riêng rẽ – hoạt động có thể coi là "ngẫm nghĩ" – ra khỏi "tư duy được đan kết không thể chia tách và diễn ra song song cùng hành động." Theo đó, "các hành vi quản lý thuộc bất cứ loại nào có thể được thực hiện với nhiều hoặc ít tư duy hơn." Chúng ta sẽ quay trở lại ý tưởng hấp dẫn này vào chương cuối cùng.

Thiên về một đặc điểm

Nhấn mạnh rằng mọi nhà quản lý phải thực hiện tất cả các vai trò trong mô hình – nuốt gọn cả viên thuốc – không có nghĩa rằng nhà quản lý không được ưu tiên vai trò này hơn vai trò khác. Mỗi nhà quản lý có những yêu cầu cụ thể mà họ phải đáp ứng, do đó một số "đặc điểm" đặc biệt của công việc quản lý sẽ trở nên nổi trội hơn. Hơn nữa, mọi nhà quản lý đều có khuynh hướng thiên lệch của riêng họ: mỗi khuynh hướng thể hiện phong cách riêng của họ. Chúng ta sẽ thảo luận những vấn đề này trong chương tiếp theo. Nhiều cơ hội nảy sinh trong công việc quản lý để thay thế, kết hợp và tạo sắc thái cho các vai trò khác nhau. Theo đó, nhà quản lý hiệu quả không thể hiện sự cân bằng hoàn hảo giữa các vai trò; họ nghiêng về một vai trò nhất định, thậm chí khi họ không thể bỏ bê các vai trò khác (Quinn và cộng sự, 1900).

Hãy xem xét một ví dụ hiển nhiên (chúng ta sẽ trở lại trong chương kế tiếp). Nhà quản lý của các chuyên gia, như trong bệnh viện và trường đại học, có thể ưa thích sự gắn kết hơn là lãnh đạo, bỏ qua quyền kiểm soát, vì các chuyên gia có xu hướng đóng vai trò như đồng nghiệp hay nhà cung cấp, chứ không phải là cấp dưới. Họ không cần nhiều đến sự khuyến khích hay giám sát từ phía nhà quản lý, nhưng họ có thể yêu cầu hỗ trợ đáng kể. Ngược lại, chủ doanh nghiệp điều hành công việc kinh doanh của mình thường nhấn mạnh vào vai trò thực hiện và thỏa thuận, còn nhà điều hành cấp cao thuộc các tập đoàn lớn thường chú trọng nhiều hơn tới kiểm soát, đặc biệt là thông qua các hệ thống kiểm soát hiệu suất. Loại sau đây cũng có thể đúng với nhiều nhà quản lý:

Đoàn đại biểu Hội Chữ thập đỏ tại N'gara đã giúp duy trì cuộc sống của người tị nạn và tránh bạo động trong trại. Để đảm bảo điều này, các nhà quản lý của hội đã nhấn mạnh phần giao tiếp và kiểm soát nhằm giảm thiểu phần thực hiện (chẳng hạn, phải xử lý những vấn đề nhiễu loạn). Nói cách khác, càng tránh thực hiện công việc được bao nhiêu, họ càng thành công bấy nhiêu. Đó là lý do tại sao họ duy trì nguồn thông tin hết sức cẩn trọng và đặt các hoạt động dưới tình trạng kiểm soát nghiêm ngặt đến thế.

Trạng thái cân bằng động

Trước hết, công việc quản lý phải được thực hiện toàn diện, tránh mất cân bằng, chỉ thiên về một vài đặc điểm. Nhưng điều này cũng có điểm mâu thuẫn. Bất cứ lúc nào, quản lý cũng phải thực hiện chức năng trong trạng thái cân bằng động. Quản lý toàn diện có thể nghiêng trước, ngả sau tùy vào áp lực của từng thời điểm. "Công việc quản lý… không phải [là] một quy trình rời rạc, tĩnh, mỗi-lúc-một-quyết-định, mà là liên tục họp hành, các yêu cầu, hàng loạt áp lực và những cuộc đàm phán nối tiếp nhau như nước triều dâng lên rồi hạ xuống" (Weick, 1983).

Tôi rất kinh ngạc trước sự cân bằng động hiển hiện trong suốt 29 ngày quan sát. Chẳng hạn, điều đáng chú ý về ngày của Fabienne Lavoie tại khu điều dưỡng là làm thế nào mà mọi thứ hòa trộn với nhau theo một nhịp điệu tự nhiên đến vậy. Từng vai trò có thể tách ra rõ ràng, song cô lại kết hợp chúng trong một khoảng thời gian ngắn ngủi như thể tất cả chúng hòa trộn với nhau. Một cuộc hội thoại ngắn với y tá dường như kết hợp sự kiểm soát tinh tế với việc lãnh đạo đầy cảm thông, rồi cô lại nói chuyện điện thoại với người thân bệnh nhân (liên kết); ngay trong lúc đó, cô thực hiện liên tục, và khó có thể tách biệt sự lãnh đạo với giao tiếp trong công việc quản lý của Fabienne. (Xem mô tả ở Phụ lục).

Sự cân bằng động chứng tỏ các khóa giảng dạy về quản lý thật phù phiếm, đặc biệt là về một vai trò hay khả năng tại một thời điểm. Thậm chí tinh thông tất cả các khả năng cũng chưa hẳn tạo nên được một nhà quản lý có trình độ, bởi điểm mấu chốt của công việc này là phải hòa trộn tất cả các khía cạnh của nó vào sự cân bằng động này. Và điều đó chỉ có thể xảy ra trong thực tế công việc, vì không có cách mô phỏng nào ở các khóa học – dù là tình huống, trò chơi hay bài tập – tất cả chỉ sao phỏng gần đúng với công việc này mà thôi. (Hãy tham khảo các mô tả về ngày quản lý trong Phụ lục).

Các nhà quản lý có thể tham gia một khóa học về quản lý để tự phê phán và phê phán lẫn nhau về kinh nghiệm mà họ từng thu được trong công việc (chúng ta sẽ thảo luận trong Chương 6; xem Mintzberg, 2004). Nhưng kinh nghiệm đó có là "muôn hình vạn trạng," do vậy các khóa học như vậy phải tập trung nhiều hơn vào khía cạnh học hỏi lẫn nhau của các nhà quản lý, chứ không phải là sự truyền tụng kiến thức của giảng viên.

4. MUÔN MẶT CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Không phải là mớ bòng bong của xung đột
Nhưng cũng giống như thế giới hài hòa mà lộn xộn
Nơi trật tự có mặt trong sự đa dạng ta nhìn
Và nơi, dù mọi thứ khác biệt, đều đồng tình.

Alexander Pope, Windsor Forest (Rừng Windsor)

Chỉ cần dành vài giờ với các nhà quản lý, bạn sẽ dễ dàng bị choáng ngợp bởi sự đa dạng của công việc này: vị chủ tịch ngân hàng đi thăm các chi nhánh; người đại diện Hội Chữ thập đỏ để ý tới các xung đột tại một trại tị nạn; vị nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc luyện tập và biểu diễn; nhà lãnh đạo tổ chức phi chính phủ vừa đắm mình trong việc hoạch định lại vừa đương đầu với một thách thức về chính trị. Công việc quản lý quả thực muôn màu muôn vẻ tựa như cuộc sống, bởi nó thâu tóm biết bao nhiêu điều xảy ra trong cuộc sống này.

Hai chương trước đã nghiên cứu các đặc trưng và vai trò chung của hoạt động quản lý. Chương 4 sẽ tập trung vào các dạng quản lý khác nhau. Làm thế nào tìm được trật tự trong sự đa dạng mà chúng ta nhìn thấy? Đó là chủ định của chương này.

Công việc quản lý – mỗi lúc một yếu tố

Chúng ta có xu hướng giải quyết lần lượt từng yếu tố. Giới hàn lâm gọi đó là "thuyết Tùy" (thuyết ứng phó với các tình huống bất ngờ), còn các yếu tố được gọi là "các nhân tố khả biến." Trong nghiên cứu, các nhân tố khả biến này bị cô lập (chẳng hạn như quy mô của tổ chức hay cấp bậc quyền hạn), và người ta nghiên cứu sức ảnh hưởng của chúng tới việc thực thi quản lý. Ví dụ: "Tổ chức càng lớn thì các nhà quản lý cấp cao càng dành nhiều thời gian vào việc bàn bạc trao đổi" (1973).

Nhưng giới hàn lâm không đơn độc. Xu hướng này còn tồn tại cả trong thực tiễn. Hãy nghĩ tới việc bạn thường xuyên được nghe hoặc hỏi về hàng loạt câu hỏi kiểu như nhà quản lý Nhật Bản khác với nhà quản lý Mỹ như thế nào, hoạt động quản lý trong chính phủ khác với trong lĩnh vực kinh doanh ra sao, quản lý "cấp cao" khác với quản lý "cấp trung" như thế nào.

Đó cũng chính là nguyên do thúc đẩy tôi viết chương này. Tôi tách rời 12 yếu tố chung được tìm thấy trong kho dữ liệu, cả về nghiên cứu lẫn ứng dụng (Fondas và Stewart, 1992), và cố gắng tóm tắt bằng chứng về từng yếu tố. Chúng thuộc năm nhóm sau:

- Phương diện ngoại biên: văn hóa dân tộc, lĩnh vực (kinh doanh, nhà nước, v.v…) và ngành nghề
- Phương diện tổ chức: dạng tổ chức (doanh nghiệp, chuyên nghiệp, v.v…) cùng thâm niên, quy mô, và giai đoạn phát triển của nó.
- Phương diện công việc: hệ thống cấp bậc trong quản lý và công việc (hoặc chức năng) được giám sát
- Phương diện tạm thời: các sức ép nhất thời và phong cách quản lý
- Phương diện cá nhân: kinh nghiệm của người giữ chức vụ, thâm niên (trong công việc, tổ chức, ngành) và phong cách cá nhân

Nhưng khi tôi bắt đầu xem xét bằng chứng này, có điều gì đó dường như chưa thật ổn thỏa. Tôi không hài lòng với những luận điểm mà mình đưa ra, chắc chắn là chúng không tương xứng với sự đa dạng phong phú của 29 ngày quản lý mà tôi đã theo dõi.

Công việc quản lý – Mỗi thời điểm một ngày

Vậy nên tôi đã đảo ngược quá trình. Tôi nhìn vào 29 ngày và tự hỏi, với mỗi ngày, những yếu tố nào gây sức ảnh hưởng đặc biệt tới hành xử của nhà quản lý.

Câu trả lời khiến tôi ngạc nhiên: trong nhiều ngày, chỉ một vài yếu tố. Và một số yếu tố tiêu biểu nhất trong kho dữ liệu (chẳng hạn như văn hóa dân tộc) lại hầu như không có ảnh hưởng gì.

Bảng 4.1 ghi lại những kết quả đó. Chúng thuộc trường phái ấn tượng – nhận xét cá nhân của tôi về những gì tôi quan sát – nhưng khi chúng ta tiếp tục, tôi nghĩ bạn sẽ coi trọng quan điểm của tôi (dù không nhất thiết phải đồng tình với mỗi nhận xét riêng lẻ). Các yếu tố có vẻ như ảnh hưởng lớn tới mỗi ngày được trình bày trong một ô màu; các yếu tố ít có ảnh hưởng nhất được thể hiện bằng một dấu chấm; còn các yếu tố ngẫu nhiên, có vẻ như không lý giải nhiều (hoặc là chẳng lý giải điều gì), được thể hiện bằng khoảng trống. Hãy chú ý tới tất cả các khoảng trống trong bảng.

Trong 12 yếu tố, trung bình có khoảng 3 yếu tố có sức ảnh hưởng đặc biệt mỗi ngày, ảnh hưởng lớn nhất là 5, ảnh hưởng ít nhất là 1. Yếu tố nổi bật nhất là dạng tổ chức, có mặt 20 ngày trong số 29 ngày, tiếp đó là yếu tố về ngành nghề, xuất hiện trong 12 ngày. Ở đầu bên kia, phong cách chỉ đặc biệt ảnh hưởng tới một ngày trong số 29 ngày. Vì thế, các yếu tố được chú ý nhiều nhất trong kho dữ liệu, cả về mặt lý thuyết lẫn ứng dụng (chẳng hạn như văn hóa dân tộc và phong cách cá nhân), có lẽ không mấy quan trọng trong hoạt động của các nhà quản lý như người ta vẫn nghĩ, trong khi các yếu tố không được chú ý nhiều (dạng tổ chức, cũng như đặc trưng ngành nghề và thâm niên) có thể mang tầm quan trọng lớn hơn. Hơn thế nữa, một số yếu tố dường như rất rõ ràng khi đứng độc lập nhưng lại trở nên rối rắm khi xem xét cùng các yếu tố khác trên cùng một phương diện. Sau đây là ví dụ cho thấy điều này:

Liệu Bramwell Tovey, nhạc trưởng dàn giao hưởng Winnipeg mang quốc tịch Anh hay biểu diễn tại Canada có phải là điều to tát không? Ông là một nhà quản lý “tối cao,” thậm chí là giám đốc cấp cao, song ông cũng đảm nhiệm vai trò giám sát, bởi đây là một tổ chức nhỏ không có cấp bậc quản lý. Thế còn phong cách cá nhân của ông thì sao? Đó là một yếu tố – luôn luôn là một yếu tố – nhấn mạnh về việc Bramwell làm việc như thế nào hơn là ông thật sự làm gì: ông chỉ huy dàn nhạc giống như mọi nhạc trưởng khác. Hai yếu tố có vẻ mang tính lý giải đặc biệt là ngành nghề (thực tế đó là một dàn nhạc giao hưởng) và dạng tổ chức (dàn nhạc bao gồm các nhạc công chuyên nghiệp được đào tạo bài bản).

Từ các yếu tố này có thể rút ra hai kết luận. Thứ nhất, chúng ta không thể bỏ qua bất cứ yếu tố nào (có lẽ là trừ phong cách), bởi mỗi yếu tố dường như ảnh hưởng mạnh mẽ tới một số ngày quản lý, nếu không phải là rất nhiều ngày. Mặt khác, đi sâu vào vấn đề hơn, thứ mà chúng ta bỏ qua đó là nỗ lực để hiểu công việc quản lý với từng thành tố riêng biệt. Nếu mọi nhà quản lý có thể lý giải một số sư khác biệt trong cách thực thi quản lý thì chẳng ai trong số họ có thể nắm bắt được bản chất của quản lý. Vì vậy, các yếu tố này cần được cân nhắc cùng lúc, từng lần riêng biệt.

Chương này được chia thành bốn phần. Phần thứ nhất nhìn nhận khái quát một số bằng chứng về 11 yếu tố được liệt kê – liệu mỗi yếu tố có ảnh hưởng tới 29 ngày quản lý hay không. Phần thứ hai tập trung vào một yếu tố cụ thể, phong cách cá nhân, và đặc biệt là sức ảnh hưởng của nó đối với việc nhà quản lý thực thi vai trò của họ như thế nào hơn là việc họ thực thi vai trò gì. Phần thứ ba tập hợp các yếu tố mô tả các mô hình mà nhà quản lý thường chấp nhận (ví dụ như “duy trì dòng công việc” hay “quản lý vượt trội”), trong khi phần thứ tư đưa cuộc thảo luận về các mô hình khác nhau của việc “quản lý trên cả nhà quản lý.”

Phương diện ngoại biên

Mỗi công việc quản lý được đặt vào một số phương diện ngoại biên, gồm môi trường văn hóa, lĩnh vực nói chung và "ngành nghề" nói riêng của nó.

Môi trường văn hóa

Phần lớn chúng ta vẫn thích nghĩ rằng chúng ta sống ở những địa điểm gắn liền với nền văn hóa đặc sắc. Và nếu quan tâm tới quản lý, chúng ta sẽ quan tâm đặc biệt tới việc điều này ảnh hưởng thế nào tới thực tiễn của công việc quản lý. Vì vậy, đã có rất nhiều nghiên cứu bàn về sự tác động của văn hóa đối với công việc quản lý, kết luận được rút ra là: "Việc trao đổi của các nhà quản lý cấp trung người Đức với nhân viên của họ mang định hướng công việc là chủ yếu, trong khi các đối tác người Anh tập trung vào sự động viên" (Stewart và cộng sự, 1994). Tuy vậy, hàng loạt nghiên cứu như thế rốt cục lại cho thấy những nét tương đồng đáng chú ý giữa cách tiến hành quản lý trong các nền văn hóa khác nhau. Và tương tự như vậy, trong nghiên cứu của tôi, 29 nhà quản lý được đặt vào môi trường văn hóa của riêng họ thì chỉ có hai trường hợp mang tính thuyết phục trong những gì họ thực thi – và đây thậm chí không phải là các nhà quản lý đến từ nền văn hóa địa phương:

Abbas Gullet và Stephen Omollo tham gia trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ tại N'gara, Tanzania, với những sự kiện kịch tính thường xảy ra ngay bên kia biên giới, tại Rwanda. Điều này ảnh hưởng mạnh mẽ tới phong cách quản lý của họ, khiến họ trở nên cực kỳ nhạy cảm đối với vấn đề an ninh và vì vậy vai trò kiểm soát được nhấn mạnh. Ngược lại, hai nhà quản lý người Australia tại trụ sở chính của tổ chức Hòa bình Xanh tại Amsterdam lại có thể ở bất cứ nơi nào, vì môi trường văn hóa của Hòa bình Xanh là toàn thế giới. John Cleghorn, tổng giám đốc Royal Bank của Canada, và Max Mintzberg, người đứng đầu Phone Booth tại Montreal, có những ngày rất khác biệt nhau, dù cả hai đều là người Canada. Còn công việc của Glen Rivard thuộc lĩnh vực phát triển luật gia đình tại Bộ Tư pháp Canada lại gói gọn trong nền văn hóa của quốc gia. Điều này ảnh hưởng tới nội dung công việc của anh, nhưng liệu có ảnh hưởng tới phong cách quản lý của anh không? Liệu ai đó đứng vào vị thế của anh đến từ một quốc gia khác, chẳng hạn như ở Chi-lê, có quản lý theo một cách khác hay không?

Trong lúc xem xét một bản nháp của bản thảo này, Linda Hill đã hỏi tôi: "Văn hóa có ảnh hưởng chứ?" Tôi cũng muốn nghĩ như vậy – Tôi đã nghiên cứu phong cách quản lý của người Canada. Nhưng có lẽ, hầu hết chúng ta có xu hướng phóng đại sự khác biệt. Hoặc có lẽ văn hóa ảnh hưởng nhiều tới việc các vai trò được thực thi như thế nào hơn là vai trò nào được thực thi (mà chúng ta sẽ thảo luận trong phần phong cách cá nhân).

Lĩnh vực

Bảng 1 (Chương 1) minh họa 29 nhà quản lý thuộc các lĩnh vực khác nhau: kinh doanh, chính quyền, chăm sóc sức khỏe và lĩnh vực xã hội. Đây là cách thức chung để xem xét các tổ chức và thể hiện rõ ràng 29 ngày quản lý. Nhưng liệu đó có phải là yếu tố then chốt giúp hiểu được công việc quản lý – liệu hành vi quản lý có bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi lĩnh vực mà nó tham gia, chẳng hạn lĩnh vực nhà nước so với kinh doanh? Chúng ta được đào tạo để suy nghĩ theo cách đó. Suy cho cùng, các lực lượng kinh tế chiếm ưu thế trong lĩnh vực tư nhân và các lực lượng chính trị chiếm ưu thế trong lĩnh vực nhà nước, v.v… Nhưng một lần nữa, những vấn đề khái quát có thể được chia nhỏ thành từng trường hợp cụ thể.

Dĩ nhiên trong nghiên cứu của tôi, các tổ chức thuộc lĩnh vực tư nhân gặp nhiều sức ép cạnh tranh [về mặt kinh tế], nhưng điều đó chỉ được cụ thể hóa trong những ngày của Max Mintzberg thuộc Phone Booth, Brian Adams thuộc Bombardier và Alan Whelan thuộc BT. Trong các cơ quan công quyền, sức ép chính trị nặng nề chỉ thể hiện rõ ràng trong ngày của Charlie Zinkan tại Công viên Quốc gia Banff. (Lĩnh vực nhà nước cũng được mô tả nổi bật trong công việc của Sandy Davis tại các công viên, nhưng không đáng kể trên phương diện chính trị). Trên thực tế, yếu tố chính trị xuất hiện mạnh mẽ nhất trong ngày của Rony Brauman thuộc Tổ chức Bác sĩ Không biên giới và Paul Gilding thuộc Hòa bình Xanh, cả hai đều nằm trong lĩnh vực xã hội. Tuy vậy, tôi không thể phân loại các nhà quản lý trong lĩnh vực xã hội theo bất cứ cách thức chung nào. Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, tính chuyên nghiệp của công việc rõ ràng ảnh hưởng tới các nhà quản lý gần kề với bộ phận vận hành, nhưng ít hơn so với các nhà quản lý có cấp bậc cao hơn (sẽ được thảo luận sau).

Không nghi ngờ gì nữa, những khác biệt giữa hoạt động quản lý thuộc các lĩnh vực khác nhau, cũng như giữa các nền văn hóa khác nhau – mang tính trung bình. Nhưng với sự chênh lệch giữa các lĩnh vực, cũng như giữa các nền văn hóa, thì những khác biệt này sẽ giúp ích được tới đâu trong việc tìm hiểu về hoạt động quản lý và đưa ra lời khuyên các nhà quản lý? Thông điệp ở đây là **nếu muốn hiểu về các dạng quản lý, chúng ta phải tách ra khỏi thói quen khái quát hóa và đào sâu vào thế giới của bục chỉ huy, các sản phẩm và chương trình. Và điều này làm nảy sinh một hậu quả là: việc coi một lĩnh vực là vượt trội hơn – "nổi tiếng kinh doanh tốt nhất" – không có ý nghĩa lắm khi việc thực thi quản lý trong kinh doanh là muôn màu muôn vẻ.**

Ngành nghề

Khi sử dụng thuật ngữ ngành theo nghĩa rộng (ví dụ như "ngành nhạc thính phòng"), có nghĩa là hàng loạt ngành nghề mà trong đó các nhà quản lý làm việc, do đó khó có thể rút ra kết luận khái quát ngay cả khi tìm thấy một ngành cụ thể. Chẳng hạn, "hiệu trưởng trường học thường có phong cách quản lý mở, thân ái và rõ ràng hơn" do nhu cầu giao tiếp với các giáo viên và học sinh "cùng tồn tại trong trạng thái hài hòa không dễ dàng" (Morris và cộng sự, 1981).

Yếu tố ngành nghề thể hiện nổi bật trong 12 ngày – chẳng hạn như ngành làm phim trong ngày của Carol Haslam, nghề chỉ huy dàn nhạc trong ngày của Bramwell Tovey, Bộ Tư pháp trong ngày của hai nhà quản lý. Nhưng có sự khác biệt trong hệ thống cấp bậc: ngành nghề tác động mạnh mẽ tới nhà quản lý cấp thấp (4 người trong 6 nhà quản lý, và tương đối với hai nhà quản lý còn lại), nhưng tác động ít hơn tới nhà quản lý cấp trung (4 người trong 11 nhà quản lý) và nhà quản lý cấp cao hơn (4 người trong 12 nhà quản lý). Điều này cho thấy ngành nghề ảnh hưởng lớn nhất tới công việc quản lý khi nó gần với hoạt động sản xuất sản phẩm và phân phối dịch vụ. Tuy nhiên, dù ở bất cứ cấp bậc nào, vốn hiểu biết về ngành nghề vẫn là yếu tố quan trọng.

Phương diện tổ chức

Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét dạng tổ chức mà trong đó công việc quản lý đóng vai trò chủ chốt – dựa trên thâm niên, quy mô và giai đoạn phát triển.

Dạng tổ chức

Điều thú vị là cho tới nay, dạng tổ chức được chứng minh là yếu tố quan trọng nhất để giúp chúng ta hiểu công việc của các nhà quản lý được nghiên cứu. Tôi ghi nhận nó là yếu tố đặc trưng xuất hiện trong 20 ngày trên tổng 29 ngày. Tuy vậy nó thường bị lãng quên, chỉ vì một lý do đơn giản.

Các dạng tổ chức Hãy tưởng tượng ngành sinh vật thiếu đi nguồn từ vựng mô tả các giống loài: chẳng hạn, làm thế nào phân biệt hải ly và gấu mà không dùng tới thuật ngữ động vật có vú? Đây là tình trạng mà chúng ta thường rơi vào khi nói về các tổ chức, trong thực tiễn cũng như nghiên cứu: chúng ta có ít từ vựng ngoài cụm từ tổ chức. Làm sao một giám đốc công ty giải thích cho vị cố vấn hay thành viên ban quản trị rằng "Các ông đang đối xử với chúng tôi như một tổ chức kiểu A, nhưng thực ra chúng tôi là tổ chức kiểu B" khi chúng ta không có kho từ chung cho A và B? Kết quả là "cách nghĩ đơn phương" tiếp tục cố hữu trong ngành quản lý: nếu đó là điều tốt cho Royal Bank, nó cũng sẽ ổn đối với Tổ chức Hòa bình Xanh.

Nhiều năm trước, tôi đã đề xuất một kho từ vựng nhằm giải quyết vướng mắc này, chúng sẽ được sử dụng để tìm hiểu sức tác động của tổ chức trong 29 ngày quản lý.

- Tổ chức doanh nghiệp: xoay quanh một nhà lãnh đạo duy nhất, người tham gia vào phần lớn quá trình hoạt động và thương lượng cũng như thiết lập tầm nhìn chiến lược.
- Tổ chức máy móc: được cấu thành chính thức với các hoạt động sản xuất đơn giản và lặp đi lặp lại (máy móc cổ điển), các nhà quản lý hoạt động với vai trò quyền lực được phân định rõ ràng và có quyền điều hành tương đối.
- Tổ chức chuyên nghiệp: bao gồm các nhân viên phần lớn làm việc cá thể, trong khi các nhà quản lý của họ tập trung vào hoạt động kết nối và giao dịch bên ngoài, nhằm hỗ trợ và bảo vệ nhân viên.
- Tổ chức dự án (phi thể thức): xây dựng xung quanh các đội dự án gồm các chuyên gia không ngừng sáng tạo, trong khi nhà quản lý cấp cao tham gia vào việc kết nối và thảo luận để giành được các dự án, còn nhà quản lý dự án tập trung vào việc dẫn dắt cho hoạt động nhóm, thực thi và liên kết để kết nối các đội khác nhau.
- Tổ chức truyền giáo: được thống lĩnh bởi nền văn hóa bền vững với các nhà quản lý chú trọng vào việc lãnh đạo để tăng cường và duy trì nền văn hóa đó.
- Tổ chức chính trị: được thống lĩnh bởi sự xung đột với các nhà quản lý đôi lúc phải tập trung vào nhiệm vụ để "chữa cháy."

Mặc dù chúng ta có thể tìm thấy tất cả lĩnh vực của những dạng kể trên trong phần lớn các tổ chức, nhưng nhiều lĩnh vực có thể cùng nghiêng về dạng này hoặc dạng khác. Chẳng hạn, các bệnh viện thích dạng chuyên nghiệp − bác sĩ là đồng nghiệp của nhà quản lý hơn là nhân viên dưới quyền, trong khi giới kinh doanh thích dạng doanh nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn đầu, cũng như ngành sản xuất phim có bản chất mang tính phi thể thức.

Bản chất phi thể thức thể hiện rõ ràng nhất trong dự án của Brian Adams về chiếc máy bay mới, Glen Rivard về luật gia đình của chính phủ, Jacques Benz về các hệ thống của GSI cho khách hàng và Carol Haslam về sản xuất phim. Chẳng hạn, trong trường hợp của Glen, các luật sư và chuyên gia khác làm việc theo kỳ dự án để phác thảo luật. Như đã cho biết, điều này lôi cuốn ông vào công việc dự án: giám sát, thẩm tra, thúc đẩy, và đôi lúc tự thực hiện nó. Max Mintzberg của Phone Booth là nhà doanh nghiệp cổ điển, trong khi bản chất kiểm soát của tổ chức máy móc thể hiện rõ nhất trong công việc của Abbas Gullet tại các trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ. Tính truyền giáo của RCMP bộc lộ mạnh mẽ trong công việc của vị ủy viên hội đồng. Còn các đặc điểm chính trị của Tổ chức Hòa bình Xanh thể hiện trong công việc của vị chủ tịch. Tuy nhiên, tổ chức tác động mạnh nhất tới công việc quản lý thể

hiện trong dạng tổ chức chuyên nghiệp, đặc biệt là đối với các nhà quản lý gần gũi với nhân viên sản xuất – hai nhà quản lý trong lĩnh vực chăm sóc bệnh nhân, hai trong ngành dược, và vị nhạc trưởng dàn nhạc.

Quy mô, thâm niên và giai đoạn của tổ chức

Chúng ta thường cho rằng việc quản lý các tổ chức có quy mô nhỏ và tuổi đời non trẻ sẽ phức tạp và thiếu tính chính thức hơn (Stieglitz, 1970; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973). Tuy nhiên, một số bằng chứng trong 29 ngày đã đảo lộn lối suy nghĩ này:

> Dàn giao hưởng là một tổ chức nhỏ, ngay cả khi nó bao gồm một nhóm lớn, và kể cả dàn nhạc non trẻ nhất cũng phải tuân thủ nghi thức đã tồn tại suốt hàng thế kỷ nay. Và dĩ nhiên quy mô khổng lồ của Sở Y tế Quốc gia Anh ảnh hưởng tới công việc của vị giám đốc, nhưng liệu công việc của các nhà quản lý ngành dược và lĩnh vực chăm sóc bệnh nhân có nhiều điểm khác biệt không nếu họ làm việc trong các bệnh viện tự quản nhỏ lẻ?

Trong phần lớn các trường hợp, việc tách rời ba yếu tố này là rất khó. Ví dụ, làm thế nào tách quy mô lớn với thâm niên cao trong Royal Bank, khi mà hai yếu tố này song hành cùng độ trưởng thành của tổ chức? Nhưng ngay cả khi đặt cùng nhau, ba yếu tố này dường như chỉ có tầm quan trọng đối với 8 trong tổng số 29 trường hợp, 6 trường hợp dành cho các giám đốc (trong tổng số 12). Chẳng hạn, John Cleghorn giải quyết vấn đề theo cách thức được tổ chức chặt chẽ trong một ngân hàng lớn, lâu năm và nhiều kinh nghiệm, còn Max Mintzberg làm việc với phong cách tập trung hơn trong một dây chuyền bán lẻ nhỏ và non trẻ. (Hai nhà quản lý còn lại chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi quy mô tổ chức, cả hai đều thuộc cấp trung – Peter Coe của NHS và Alan Whelan của BT).

Phương diện công việc

Khi nghĩ tới hoạt động quản lý, bên cạnh phong cách cá nhân trong công việc, chúng ta thường có xu hướng tập trung vào bản thân công việc – đặc biệt là cấp bậc và chức năng của nó.

Cấp bậc công việc

Cấp bậc đề cập tới vị trí của công việc trong hệ thống quyền lực chính thức – tiêu biểu là sự giám sát "cấp cao," "cấp trung" và cấp dưới. Đương nhiên điều này thể hiện trong danh sách cấp bậc trên giấy tờ. Không nhất thiết tìm kiếm mô hình quản lý cấp trung trong những công việc bình thường hoặc mô hình quản lý cấp cao trong những công việc hệ trọng, đôi khi hãy để chúng tự hình thành. Viện trưởng thường ngồi ngay ở cửa chính, có lẽ là để thuận tiện khi ra vào.

Là nhà quản lý cấp cao – hay có thâm niên – điều đó có nghĩa là tất cả mọi người trong tổ chức sẽ báo cáo lên bạn, đồng thời bạn có trách nhiệm chính thức đối với toàn bộ nơi đó. Ngược lại, là nhà quản lý cấp dưới, bạn sẽ chỉ có công nhân sản xuất – chứ không có nhà quản lý nào khác – báo cáo lên. Vì thế, là nhà quản lý cấp trung, bạn sẽ có các nhà quản lý cấp trên và cấp dưới – một số báo cáo cho bạn và số khác được bạn báo cáo.

"Đỉnh" so với "đáy." Trong cuốn sách năm 1973, tôi đã đưa ra giả thuyết rằng thông thường nhà quản lý ở vị trí càng cao trong hệ thống cấp bậc thì công việc của người đó càng có quy mô rộng và thiếu tính cấu trúc, các hoạt động càng ít đơn giản và rời rạc hơn, cũng như thực tế là các nhà quản lý cấp cao làm việc nhiều giờ hơn, còn các nhà quản lý ở cấp thấp hơn quan tâm nhiều tới việc duy trì dòng công việc. Các giám đốc mà tôi nghiên cứu dành trung bình khoảng 20 phút cho mỗi hoạt động, còn với các nhà quản lý mà Guest (1955-1956) nghiên cứu là 48 giây. Các nhà quản lý cấp cao thương lượng các vụ thâu tóm, trong khi các nhà quản lý cấp trung trong nghiên cứu của Sayley (1964) "thương lượng ngày phân phối đơn đặt hàng" (1964).

Bức tranh này có vẻ nhất quán. Vậy 12 nhà quản lý cấp cao trong nghiên cứu về sau của tôi so với 6 nhà quản lý kia thế nào? (Chúng ta sẽ bàn về 11 nhà quản lý cấp trung sau). Họ vừa phù hợp vừa không. Quan tâm tới việc duy trì dòng công việc và phản ứng đúng lúc là yếu tố thể hiện rõ ràng ở cấp dưới. Về thời gian làm việc, các nhà quản lý như Fabienne Lavoie thuộc bệnh viện có lẽ cũng làm việc nhiều như phần lớn các giám đốc. Và Paul Gilding, chủ tịch của Hòa bình Xanh, có lẽ đã thử tập trung vào việc hoạch định lâu dài, nhưng rồi lại buộc phải phản ứng với những sự kiện nhất thời.

John Kotter đã viết rằng "công việc quản lý ở cấp bậc thấp hơn không mang những trọng trách lâu dài" (1982). Vậy thì tại sao, như đã trình bày ở Chương 1, Gord Irwin thuộc văn phòng giao dịch của Công viên Quốc gia Banff lại lo ngại về tác động của bãi đỗ xe đối với môi trường, trong khi Norm Inkster với tư cách người đứng đầu RCMP lại ngồi xem lại bản tin của ngày hôm trước để tránh những câu hỏi gây khó khăn cho vị bộ trưởng của ông ta tại Quốc hội ngày hôm đó? Quả thật, tại sao ngày nay rất nhiều CEO dành nhiều thời gian vào các báo cáo hàng quý của công ty?

Tính thêm yếu tố quy mô của tổ chức, nhiều đặc điểm về cấp bậc trở thành vấn đề đáng chú ý. Chẳng hạn, công việc của một số nhà quản lý cấp cao thuộc các tổ chức nhỏ hơn (như Max Mintzberg trong dây chuyền bán lẻ, Bramwell Tovey trong dàn nhạc, v.v…) có vẻ rất giống với các nhà quản lý cấp dưới: cấp bậc bị nén chặt đến nỗi "đỉnh" và "đáy" hòa vào nhau. Hơn thế nữa, tốc độ công việc căng thẳng của Max cũng giống với Fabienne Lavoie tại bệnh viện. Vì vậy, khi xét về sự tác động đối với công việc quản lý, quy mô của tổ chức đôi lúc có thể vượt trội hơn so với yếu tố cấp bậc.

Quản lý cấp "trung." Theo cách hiểu thông thường, quản lý cấp trung có thể trở thành thuật ngữ không rõ ràng (Carlson, 1951; Stewart, 1976), và chủ đề này cũng hết sức rối rắm. Nó là sự tổng hợp bao gồm tất cả những người bên cạnh nhà quản lý cấp cao nhất, nhà quản lý cấp thấp nhất và nhân viên trong tổ chức – ví dụ như các chuyên gia trong những công việc không quản lý bất cứ ai.

Trong cuốn sách này, tôi giới hạn thuật ngữ nhà quản lý cho nhóm người chịu trách nhiệm về các đơn vị gồm các nhân viên khác, và thuật ngữ nhà quản lý cấp trung cho những người vừa phải báo cáo

cho sếp của họ và vừa có các nhà quản lý dưới quyền báo cáo lên. Trong số 29 nhà quản lý, nhóm này bao gồm 11 người. Nhưng ngay cả nhóm này cũng bao gồm một tổ hợp với các trách nhiệm về (1) vùng địa lý (như Nova Scotia thuộc RCMP) (2) dòng sản phẩm hoặc dịch vụ, hay các khách hàng nhất định (như các hợp đồng công nghệ thông tin lớn tại BT), (3) một chức năng cơ bản (ví dụ như công việc y tá tại một bệnh viện), (4) các chương trình, dự án hay chính sách cụ thể (như luật gia đình trong Bộ Tư pháp Canada), và (5) các nhóm nhân viên (ví dụ như Nhóm Kinh tế tại Hòa bình Xanh). Tuy nhiên, sự đa dạng đó không hề cản trở việc khái quát hóa trong kho dữ liệu về "công việc" của nhà quản lý cấp trung.

Một vài năm gần đây, quản lý cấp trung đã bị chỉ trích khá nhiều vì sự bành trướng và vì thế phải liên tục "giảm biên chế" tại nhiều tập đoàn. Đây dường như là một dạng "chích máu" hiện đại – phương thuốc thần cho mọi loại bệnh của một tổ chức. Trong khi một số sự kiện là thích đáng, thì bản chất khác thường của xu hướng này lẽ ra đã phải khiến chúng ta nghi ngờ về việc bỏ mặc các mầm non quản lý trong vườn ươm tài chính. Tại sao quá nhiều công ty phát hiện ra vấn đề cùng một lúc? Có phải các nhà quản lý cấp cao của họ đã lơ là trước khi xảy ra việc giảm biên chế – hay là sau khi nó đã qua?

Do đó, nhiều nhà xuất bản đã và đang tìm cách đưa công việc của nhà quản lý cấp trung quay trở lại, đặc biệt là vai trò của họ trong quá trình chiến lược. Chẳng hạn, Floyd và Wooldridge nghi ngờ quan điểm cho rằng các nhà quản lý cấp trung chỉ biết "phá quấy" và "ăn không ngồi rồi" (1996), rằng họ là những người chỉ "biến chiến lược được cấp trên phác thảo thành hành động cho cấp dưới" (1994). Thay vào đó, theo quan điểm của Quy Huy, các nhà quản lý cấp trung thường "giỏi giang hơn nhiều so với nhà quản lý cấp cao… trong việc trợ giúp mạng lưới không chính thức tại một công ty để đem lại những thay đổi lớn lao và có tác động lâu dài." Họ biết "vấn đề nằm ở đâu," nhưng cũng có thể "nhìn xa trông rộng" (2001; xem Nonaka, 1988).

Doug Ward, người quản lý đài phát thanh ở Ottawa, đứng giữa các hoạt động hữu hình của việc lên kế hoạch cho đài và sự phức tạp của bộ máy hành chính của CBC. Ông nói: "Giữ công việc ở đường biên quả là thú vị." Nhờ vào kinh nghiệm trước đó (Doug đứng đầu toàn bộ mạng lưới radio), ông vừa có thể thách thức toàn bộ tổ chức, lại vừa có thể đóng góp cho lợi ích của công ty – chẳng hạn sáng tạo ra một chương trình phát thanh mới được mạng lưới chấp nhận.

Bản chất của công việc được giám sát (bao gồm cả chức năng)

Nếu các giám đốc cấp cao quản lý toàn bộ tổ chức thì các nhà quản lý khác làm gì? Tôi đưa ra một danh sách liệt kê nhiều yếu tố, trong đó yếu tố chức năng, dự án (bao gồm chương trình và chính sách) và nhóm nhân viên đặc biệt đề cập tới công việc được giám sát.

Dĩ nhiên, mỗi công việc quản lý chịu ảnh hưởng bởi bản chất của công việc được giám sát. Câu hỏi ở đây là, điều này thể hiện rõ tại bao nhiêu ngày trong tổng số 29 ngày? Đối với các nhà quản lý cấp cao, đây là yếu tố nổi bật chỉ trong hai ngày: Catherine Joint-Dieterle thuộc viện bảo tàng và Bramwell Tovey thuộc dàn nhạc, cả hai đều đứng đầu các tổ chức nhỏ. (Xin nhớ rằng các nhà quản lý cấp cao của các tổ chức lớn có thể tách xa bộ phận sản xuất và tập trung vào những công việc khác – như Rony Brauman thuộc tổ chức Bác sĩ Không biên giới, ông dành gần như cả ngày vào công việc bên ngoài). Đối với các nhà quản lý cấp trung, yếu tố này chỉ nổi bật tại 2 trong tổng số 11 ngày và đều thuộc hoạt động quản lý dự án: Brian Adams thuộc Bombardier và Glen Rivard thuộc Bộ Tư pháp. Đối với nhà quản lý cấp dưới, yếu tố này trở nên phổ biến hơn một chút, ba trong sáu trường hợp: Gord Irwin tại các công viên, Ralph Humble tại RCMP và Fabienne Lavoie tại bệnh viện.

Cụm từ chức năng thường được dùng để mô tả các bộ phận truyền thống của hoạt động kinh doanh: sản xuất, tiếp thị, bán hàng, v.v… Nhưng chức năng cần được nhìn nhận theo cách khái quát hơn, như là một bộ phận trong chuỗi hoạt động và vận hành để dẫn tới sản phẩm cuối cùng. Hoạt động kinh doanh trong một công ty chuyên sản xuất là một chức năng bởi nó không thể tồn tại một mình khi thiếu hoạt động sản xuất, việc chăm sóc bệnh nhân trong bệnh viện cũng như vậy, không thể tồn tại nếu thiếu thuốc men (và ngược lại). Quả thật, với cách lập luận tương tự, những gì được dán mác "phòng ban" trong một số công ty thực ra là các chức năng.

Tuy nhiên, trên phương diện công việc, các yếu tố cấp bậc và chức năng cũng có những nhược điểm, chẳng hạn cấp bậc tập trung vào hệ thống cấp bậc của quyền hạn, còn chức năng là thuật ngữ rất hạn chế. Vì vậy, có lẽ cụm từ "quy mô và phạm vi" sẽ giúp ích.

Quy mô và phạm vi

Quy mô đề cập tới độ lớn của đơn vị được quản lý, như đã nêu, có thể khác biệt đáng kể so với độ lớn của toàn bộ tổ chức: một đơn vị nhỏ có thể tồn tại trong một tổ chức lớn (Đội cấy ghép thận của bác sĩ Thick tại NHS), trong khi một đơn vị lớn cũng có thể tồn tại trong một tổ chức nhỏ (đội duy nhất của Bramwell Tovey bao gồm 70 nhạc công).

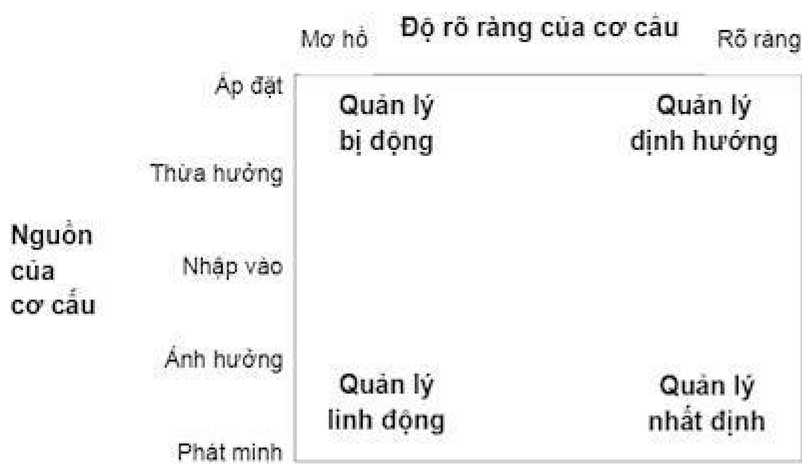
Phạm vi đề cập tới độ rộng của công việc quản lý – cụ thể là mức độ tự do của nhà quản lý trong công việc. Quy mô dường như bao gồm phạm vi: đơn vị càng lớn thì khả năng thao túng của nhà quản lý càng cao. Nhưng Duncan Nichol, người đứng đầu NHS liệu có nhiều quyền hạn hơn bác sĩ Thick với đội nghiên cứu nhỏ của mình không? Duncan bị bủa vây bởi nhiều yếu tố khi quản lý một tổ chức với gần 1 triệu người; trong khi Thick với nhóm nhỏ và khả năng phản ứng nhanh có thể ứng dụng những gì ông thích. Bramwell Tovey có thể chọn bản nhạc để biểu diễn, nhưng nằm trong giới hạn (bao gồm những gì khán giả sẽ chấp nhận). Để hiểu về phạm vi, chúng ta có thể so sánh phạm vi dọc – trên và dưới trong hệ thống cấp bậc với phạm vi ngang – các đơn vị khác ngoài.

Phạm vi dọc. John Cleghorn từng là giám đốc điều hành ngân hàng lớn nhất Canada, vậy mà người ta thấy ông gợi ý nhân viên sửa một tấm biển tại chi nhánh ngân hàng. Liệu Duncan Nichol có làm điều tương tự tại một bệnh viện thuộc NHS không? Thực tế, sức ảnh hưởng của ông tới bác sĩ Thick như thế nào? Hay, nhìn lên hệ thống cấp bậc, bác sĩ Thick có sức ảnh hưởng ra sao đối với toàn bộ bệnh viện, chưa kể tới giới lãnh đạo cấp cao của NHS? Alan Whelan dành phần lớn thời gian trong ngày làm việc tại BT – và cuối cùng ông đã ký kết hợp đồng thành công. Như vậy, ông có phạm vi dọc, phần trên của hệ thống cấp bậc, mặc dù không nhiều như John Cleghorn đối với phần dưới của hệ thống đó.

Phạm vi ngang. Vậy còn sức ảnh hưởng đối với các bên – chẳng hạn, trong dòng công việc vào và ra khỏi đơn vị đó? Một số nhà quản lý có khả năng vươn xa, không trực tiếp kiểm soát các nhà quản lý khác trong công việc, nhưng ít nhất là ảnh hưởng mạnh mẽ tới họ. Hãy nhớ tới sức ảnh hưởng của Brian Adams đối với các "đối tác" của Bombardier – thực ra là các nhà cung cấp cho chiếc máy bay. Abbas Gullet tại các trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ và Doug Ward tại CBC dường như khá giỏi trong việc gây ảnh hưởng tới mọi người xung quanh họ, có lẽ vì họ đều là người có kinh nghiệm trong tổ chức của mình. Hãy so sánh với Allen Burchill tại đơn vị Nova Scotia thuộc RCMP và Sandy Davis phụ trách các công viên phía tây Canada, tính chất địa lý của công việc mà họ đảm trách có thể đã hạn chế phạm vi ngang của họ.

Phạm vi xét về mặt cơ cấu. Chương 3 đã giới thiệu cơ cấu công việc của nhà quản lý; ở đây chúng ta có thể sử dụng phạm vi để hiểu về tầm kiểm soát của nhà quản lý đối với nó.

Dọc theo phần trên của Hình 4.1, cơ cấu quản lý có thể xếp loại từ (1) rõ ràng ("thêm 10 nhân viên kinh doanh cho đơn vị vào năm nay") tới (2) khá mơ hồ ("củng cố đội ngũ"). Một cơ cấu mơ hồ có thể đem lại phạm vi đáng kể ("Tôi muốn làm gì cũng được") hoặc hầu như không có gì ("Giờ tôi phải làm gì đây?"), trong khi một cơ cấu rõ ràng có thể tập trung sự chú ý (tới mức "ám ảnh lớn lao" như đã d), nhưng bằng cách đó lại thu hẹp tầm nhìn của nhà quản lý.



Hình 4.1: Phạm vi trong quản lý

Trong nghiên cứu này, có lẽ Brian Adams và Abbas Gullet sở hữu các cơ cấu rõ ràng nhất – một người phải đưa máy bay lên không trung vào một ngày nhất định, người kia phải để mắt tới những xung đột trong các trại tị nạn. Còn Peter Coe phụ trách hoạt động thu mua và nhà cung cấp của NHS lại có cơ cấu mơ hồ hơn, ông có thể tận dụng điều đó để sinh lợi cho đơn vị mình.

Phần dưới Hình 4.1 là nguồn của cơ cấu, có thể sắp xếp từ (1) áp đặt bởi bản chất công việc (Brian và Abbas); (2) kế thừa từ nhà quản lý tiền nhiệm (Norm Inkster đối với văn hóa của RCMP); (3) nhập vào, theo nghĩa cơ cấu khởi nguồn từ các tổ chức khác (Bramwell Tovey thuộc dàn nhạc); (4) ảnh hưởng bởi chính bản thân nhà quản lý (Peter Coe, trong cách làm việc của ông này đối với cơ cấu bên mua/nhà cung cấp); và (5) phát minh bởi nhà quản lý (Alan Whelan trong cách theo đuổi sứ mạng của đơn vị mình tại BT).

Trong khi mỗi công việc quản lý có các phương diện riêng thuộc về cơ cấu và xếp loại từ rõ ràng cho tới mơ hồ, áp đặt cho tới phát minh, phần lớn các công việc này mang một số xu hướng chung, bốn trong số đó được đánh dấu trong Hình 4.1. **Công việc quản lý xét về diện cơ cấu có thể mang tính bị động (một cơ cấu mơ hồ áp đặt lên nhà quản lý), có định hướng (một cơ cấu rõ ràng áp đặt lên nhà quản lý), linh động (nhà quản lý chọn một cơ cấu mơ hồ), và xác định (nhà quản lý chọn một cơ cấu rõ ràng)**. Chúng ta sẽ quay trở lại những ví dụ này khi thảo luận về các phong cách quản lý ở phần sau chương này.

Phương diện tạm thời

Tiếp theo chúng ta sẽ đi vào các điều kiện của thời điểm và hoàn cảnh hiện tại. Đây là các yếu tố khó phân loại bởi chúng liên quan tới rất nhiều sự kiện: một cuộc đình công, vụ sát nhập, kiện tụng, cạnh tranh bất ngờ, v.v… Vì vậy, tôi sẽ thảo luận khái quát về chúng, ngoại trừ yếu tố phong cách – hương vị của tháng quản lý.

Các sức ép nhất thời

Hàng loạt nghiên cứu đã chỉ ra rằng các cuộc khủng hoảng – vụ phá sản, hành động thù địch bất ngờ, tiền tệ mất giá – có thể thúc đẩy một tổ chức tập trung quyền lực để tạo điều kiện cho một cá nhân hành động nhanh và đưa ra quyết định kịp thời (Hamblin, 1958), đặc biệt là trong việc sử dụng vai trò thực thi và kiểm soát. Một số bằng chứng cho thấy khi ở trong môi trường cạnh tranh gay gắt, các nhà quản lý dành nhiều thời gian hơn vào việc trao đổi phi thể thức, công việc của họ trở nên rời rạc và đa dạng hơn (Stewart, 1967).

Điều đáng ngạc nhiên là trong nghiên cứu này, các sức ép nhất thời dường như chỉ nổi bật tại 7 ngày trong tổng số 29 ngày. Liệu điều này có phủ nhận các kết luận ở Chương 2, rằng các nhà quản lý phản ứng tức thì đối với các sức ép nhất thời, thể hiện xu hướng hành động và phản ứng nhanh trong công việc? Tôi không nghĩ vậy. Kết luận hợp lý hơn có lẽ là sức ép của công việc quản lý thường là nhất thời nhưng có tác động dài lâu. Tốc độ của các sức ép này có thể là không ngừng (như tôi thấy trong ngày quản lý của Max Mintzberg, Brian Adams và Fabienne Lavoie, v.v…). Nói cách khác, sức ép trong công việc này là điều thường xuyên – như đề cập ở Chương 2, công việc quản lý là thứ của nợ này tiếp nối thứ của nợ khác."

Brian Adams thuộc Bombardier không đảm nhiệm công việc cổ điển mang tính "ngoại lệ trong quản lý"; công việc của ông là quản lý các ngoại lệ. Vì Brian quản lý các chương trình phát triển máy bay chứ không phải là vận hành định kỳ, vậy nên ông có mặt là để xử lý những sự cố đặc biệt.

Phong cách quản lý

Yếu tố phong cách đáng được đề cập vắn tắt ở đây dù là nhất thời. Giống như sự chính xác trong lĩnh vực chính trị, công việc quản lý cũng có "bài bản" riêng –cách linh hoạt để quản lý tại một thời điểm nhất định (Brunsson, 2007). Phong cách quản lý có thể coi là hương vị của tháng quản lý (bản thân cách nói này đã là hương vị cho một vài tháng quản lý) – chẳng hạn như: quan hệ cá nhân, quản lý hợp tác, thuyết Y, chất lượng công việc, tổng thể quản lý chất lượng, trao quyền, v.v…

Phong cách như vậy có thể ảnh hưởng tới công việc quản lý một cách tức thời, ít nhất là đối với các nhà quản lý có xu hướng xuôi theo đám đông (dường như ngày càng nhiều). Cũng có các phong cách quản lý đặc sắc – chẳng hạn như "lãnh đạo kiểu anh hùng" như đã đề cập (Mintzberg, 2004). Nhưng yếu tố phong cách không có nhiều bằng chứng trong 29 ngày quan sát. Thay vào đó, chúng ta có Norm Inkster củng cố nền văn hóa đã được thiết lập từ lâu tại RCMP và Bramwell Tovey tuân thủ truyền thống thậm chí còn lâu đời hơn trong dàn giao hưởng. Có một ngoại lệ đeo bám phong cách trong bản thân tổ chức: các cải cách của NHS đối với bên mua và nhà cung cấp đóng vai trò chủ đạo trong ngày của Peter Coe.

Phương diện cá nhân

Cho tới nay, yếu tố “phong cách” của các nhà quản lý nhận được nhiều sự chú ý nhất – đó là cách họ tiếp cận công việc, ngoài yêu cầu của môi trường, công việc, tổ chức và hoàn cảnh nhất thời. Nói cách khác, phong cách cho thấy người đảm nhiệm công việc thực hiện nó như thế nào, chứ không phải chỉ làm công việc đó. Đặt hai người vào cùng một công việc trong cùng hoàn cảnh, thì sự khác biệt giữa hành động của họ có thể bắt nguồn từ phong cách của từng người. Chẳng hạn, Dalton mô tả Tổng thống Truman là “yêu thích việc ra quyết định” và Truman đưa ra quyết định rất nhanh chóng, trong khi Tổng thống Eisenhower lại “tránh xa” các quyết định như thế (1959). Tuy nhiên, hoàn cảnh cá nhân nổi trội hơn so với phong cách. Ngoài ra, yếu tố nguồn gốc lý lịch và thâm niên cũng có sức ảnh hưởng.

Bản chất + Bồi dưỡng. Liệu phong cách có phải là kết quả của kinh nghiệm, bản chất hay sự bồi dưỡng? Câu trả lời tất nhiên là cả hai. Làm sao chúng ta có thể tách rời hai yếu tố này? Chẳng hạn, liệu một nhà quản lý ưa thích vai trò kiểm soát có đồng nghĩa với người đam mê quyền lực? Ai dám chắc? Hơn thế nữa, bản chất và sự bồi dưỡng có thể cùng tồn tại; chẳng hạn, tất cả chúng ta đều tìm kiếm những hoàn cảnh đi cùng và củng cố thiên hướng của chúng ta.

Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc thảo luận sơ lược về sự bồi dưỡng, dưới hình thức là nguồn gốc lai lịch và thâm niên của các nhà quản lý – trong công việc, tổ chức và ngành. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét tổng quan hơn về các phong cách cá nhân khác nhau của công việc quản lý, và liệu chúng bị ảnh hưởng bởi bản chất hay sự bồi dưỡng.

Nguồn gốc lai lịch

Nguồn gốc lai lịch của một nhà quản lý có thể bao gồm nhiều dạng kinh nghiệm: học vấn, các vị trí từng đảm nhiệm, những thành công và thất bại, cùng rất nhiều vấn đề khác. McCall và cộng sự (1988) đã đưa ra một luận điểm thuyết phục trong việc phát triển các nhà quản lý bằng cách đặt họ vào những thử thách đa dạng, hơn là dựa vào đào tạo chính quy (đọc thêm Ohlott, 1998). Tương tự như vậy, trong cuốn sách Managers Not MBAs (Mintzberg, 2004b), tôi đã tranh luận rằng việc đào tạo MBA theo lối truyền thống sẽ khuyến khích cách tiếp cận công việc quản lý theo hướng phân tích đương nhiên không thể sánh với việc đưa những nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm vào các lớp học và chia sẻ kinh nghiệm bản thân. Tất nhiên, ở đây chúng ta có thể khẳng định một lần nữa rằng việc bồi dưỡng có thể củng cố cho bản chất: các chương trình MBA chính quy có xu hướng thu hút lớp trẻ ưa chuộng sự phân tích, sau đó củng cố điều này; nhưng ngược lại, các chương trình của chúng tôi lại thu hút các nhà quản lý đang hành nghề, những người thiên về mặt thực thi quản lý, và củng cố điều đó.

Trong khi nguồn gốc lai lịch hiển nhiên ảnh hưởng tới tất thảy 29 nhà quản lý của nghiên cứu, thì yếu tố này chỉ quan trọng trong sáu trường hợp, và chỉ có một trường hợp chịu ảnh hưởng bởi yếu tố học vấn. John Tate thuộc Bộ Tư pháp (xuất thân từ nghề luật sư, yếu tố khuyến khích định hướng phân tích); Ann Sheen, Fabienne Lavoie, bác sĩ Thick và Webb đều xuất thân từ lĩnh vực chăm sóc bệnh nhân và ngành dược (xem phần Bác sĩ cũng là nhà quản lý). Trường hợp ngoại lệ là Marc, người đứng đầu bệnh viện, ông không có xuất thân từ ngành y, và kinh nghiệm trong các tổ chức chuyên nghiệp nói chung dường như đã tạo ra sự khác biệt, đặc biệt là với thâm niên ngắn ngủi.

Kinh nghiệm của John Tate với tư cách luật sư có khả năng củng cố định hướng phân tích. Nhưng đó cũng là bản chất của Bộ Tư pháp – nơi thực hiện việc phân tích các chính sách, và là bản chất của nhà nước – cơ quan biện hộ cho các hành động chính thức của mình. Vì thế, đó là ngày của hoạt động thông báo, cố vấn và kiểm soát. John phù hợp với công việc ấy, điều này phù hợp với tổ chức, và cũng phù hợp với ngành.

Thâm niên

Thâm niên trong công việc, tổ chức và ngành được xác nhận là yếu tố quan trọng trong chín trường hợp.

Abbas Gullet gia nhập Hội Chữ thập đỏ từ nhỏ, tham dự các hội thảo quốc tế khi còn là thiếu niên, làm việc tại các văn phòng trung tâm của Hội. Ông cũng am hiểu tường tận về tổ chức, điều này thể hiện rõ trong cách ông trở thành người kết nối giữa mảng hoạt động ở Tanzania và các trụ sở chính tại Geneva. Tương tự như vậy, bốn nhà quản lý Doug Ward của CBC, John Tate của Bộ Tư pháp, John Cleghorn thuộc Royal Bank và Norm Inkster thuộc RCMP gắn bó sâu sắc với nền văn hóa của tổ chức thể hiện qua thâm niên dài. Paul Gilding thuộc Hòa bình Xanh và Sandy Davis thuộc tổ chức các công viên, cả hai đều mới bắt đầu công việc, ưa thích việc hoạch định chính thức. Liệu chúng ta có thể kết luận rằng các nhà quản lý dựa vào việc hoạch định đó để hiểu về công việc mới hay không? Có lẽ chỉ thỉnh thoảng, bởi Alan Whelan thuộc BT, cũng mới vào nghề, lại không theo chiều hướng đó. Tôi từng ghi nhận thâm niên là yếu tố quyết định đối với Gord Irwin thuộc Công viên Quốc gia Banff, nhưng vì một lý do khác: ông vừa bước chân vào công việc quản lý, và bị nó làm cho rối bù.

Bác sĩ cũng là nhà quản lý

Trong một bài báo bàn về lĩnh vực chăm sóc sức khỏe (2001), Sholom Glouberman và tôi đã thảo luận rằng thực chất, liệu các bác sĩ có ít phù hợp hơn với hoạt động thực thi quản lý so với các y tá hay không, do tính chất công việc của họ.

Thứ nhất, y học vốn được sử dụng để chữa bệnh hơn là chăm sóc. Bản chất ngành y là mang tính can thiệp (từ "phẫu thuật mổ" trong tiếng Pháp thực ra là can thiệp). Nhưng đây có lẽ không phải là mô hình quản lý tốt với quá trình chăm sóc liên tục, được ưu tiên – để ổn định hoạt động, giữ vững các bộ phận chiến lược – mà là chữa trị gián đoạn, chuyên sâu và triệt để. (Phần sau chương này sẽ so sánh cách quản lý "dương" của Rony Brauman thuộc Tổ chức Bác sĩ Không biên giới với cách quản lý "âm" của Catherine Joint-Dieterle thuộc Viện bảo tàng thời trang Paris).

Thứ hai, bác sĩ được đào tạo để đưa ra các quyết định cá nhân và mang tính quyết đoán, trong khi nhà quản lý thường phải bàn bạc về các vấn đề một cách mơ hồ và theo tập thể. Mỗi lần bác sĩ khám bệnh, họ thường đưa ra một quyết định rõ ràng, kể cả khi quyết định đó là không làm gì với bệnh nhân! Hiếm khi họ ngồi trong các phòng ban và tranh cãi xung quanh các chủ đề mơ hồ.

Thứ ba, phần lớn ngành y mang tính bộ phận, không phải là tổng thể. Ngày nay chỉ một vài bác sĩ chữa trị cho toàn bộ bệnh nhân. Các tổ chức thì cần được quản lý một cách toàn diện.

Tuy nhiên, một lần nữa, vấn đề nằm ở chỗ đó chỉ là sự khái quát hóa. Tôi đã gặp các bác sĩ đồng thời là nhà quản lý tài ba. Dù trải qua quá trình đào tạo như thế nào thì mọi người đều hành động khác nhau. Các bệnh viện đều cần các nhà lãnh đạo và nhà quản lý cho những vị trí quan trọng.

Phong cách cá nhân trong công việc quản lý

Chúng ta hãy chuyển sang phong cách cá nhân, tố chất của một người trong công việc, cho dù có chịu ảnh hưởng bởi nguồn gốc lai lịch hay thâm niên hay không. Vì phong cách cá nhân là yếu tố thu hút nhiều sự chú ý, chúng ta sẽ xem xét nó sâu sắc hơn, trong một phần riêng.

Vô vàn khía cạnh của phong cách quản lý

Chúng ta không thiếu các mô tả về phong cách quản lý. Noordegraff (1994) đã cung cấp một danh sách dài về "phong cách quản lý theo nghĩa hẹp":

định hướng công việc so với con người, "mở" so với "đóng" (lắng nghe so với nói chuyện), "ly tâm" so với "hướng tâm" (phân quyền so với tập quyền), chính thức so với phi chính thức, "kiên nhẫn" so với "thiếu kiên nhẫn," hệ thống và trật tự so với phi hệ thống và phi trật tự, định hướng tập thể và hợp tác so với phi hợp tác, định hướng quá trình so với kết quả, dài hạn so với ngắn hạn, số lượng so với chất lượng (xem thêm Skinner và Sasse, 1977)

Chúng ta có thể bổ sung nhiều khía cạnh khác cho từng trường hợp cụ thể – chẳng hạn, Fabienne Lavoie quản lý tức thì hay Carol Haslam xử lý cứng rắn và mềm mỏng.

Trong giới hàn lâm, "định hướng công việc so với con người" được chú ý nhiều nhất, phần lớn được gắn mác "cấu trúc ban đầu" so với "cân nhắc" (Fleishman, 1953a; Price 1963). Tại sao không đơn giản là "chỉ thị và kiểm soát" so với "tạo điều kiện và trao quyền" (Ezzamel và công sự, 1994)?

Đối với những người thực thi, khía cạnh phổ biến nhất là "định hướng thay đổi và sáng tạo so với giữ nguyên trạng," như trong cách phân loại phổ biến của Miles và Snow (1978) về các kiểu nhà quản lý bao gồm: người thăm dò, người phòng thủ, người phân tích và người phản ứng. Một số nhà quản lý sáng lập ra tổ chức (Max Mintzberg với dây chuyền bán lẻ); một số khác duy trì chúng, đôi khi bằng cách bổ sung một số thay đổi phù hợp (Sandy Davis làm việc tại các công viên); và có nhiều nhà quản lý cố gắng đem lại những thay đổi triệt để (Alan Whelan thuộc BT, Duncan Nichol thuộc NHS). Nhưng dù sao chăng nữa, động lực thay đổi luôn đòi hỏi duy trì sự ổn định, cũng như sự ổn định không thể tồn tại nếu thiếu đi những thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh (Huy, 2001).

Sự chủ động mang lại một khía cạnh nữa của phong cách, có vẻ giống như thay đổi nhưng cũng có thể rất khác biệt. Nếu có yếu tố nào nổi bật trong 29 ngày quan sát này thì đó là sự chủ động: phạm vi mà nhà quản lý sử dụng bất cứ mức độ quyền lực sẵn có nào vì lợi ích của đơn vị hoặc tổ chức của họ, dù là để củng cố sự ổn định (Stewart, 1982). Ví dụ, Abbas Gullet chủ động như bất kỳ nhà quản lý nào trong nghiên cứu này, nhưng vì mục đích duy trì sự ổn định trong các trại tị nạn, còn Alan Whelan muốn đề xướng cải cách tại BT. (Hai ngày này được mô tả đầy đủ trong Phụ lục).

Vì vậy, như đã bàn, để có tính chủ động, nhà quản lý không nhất thiết phải có phạm vi rộng. Điều gây ấn tượng với tôi là thiên hướng phản ứng nhanh của nhiều nhà quản lý trong điều kiện hạn chế: họ tận dụng tất cả mọi ý tưởng và triển khai chúng.

Peter Coe trong cấu trúc phức tạp của NHS là trường hợp điển hình. Trên ông là hệ thống quyền lực rộng khắp, trong khi ở phía dưới, phần lớn những hoạt động mà lẽ ra ông phải quản lý lại bị tách rời khỏi quyền kiểm soát trực tiếp của ông (các bác sĩ độc lập, các bệnh viện cần thiết phải "mua"). Cơ cấu công việc của ông khá là mơ hồ và mang tính áp đặt, điều đó khiến công việc của Peter mang tính "bị động." Song thực tế, trong ngày quan sát, Peter tỏ ra rất chủ động.

Theo H. Edward Wrapp, nhà quản lý hiệu quả bước qua "hành lang của sự bàng quan tương đối" (1967). Trong chương cuối, chúng ta sẽ quay trở lại khía cạnh này của tính chủ động, bởi tôi cho rằng đây là yếu tố quyết định đối với tính hiệu quả của công việc quản lý.

Bên trên, trung tâm hay xuyên suốt. Một khía cạnh nữa có thể được bổ sung vào kho từ vựng: nhà quản lý cảm nhận vị thế của mình so với các thành viên khác trong cùng đơn vị.

Một số nhà quản lý coi mình đứng trên đỉnh của hệ thống quyền lực, theo cả nghĩa bóng: họ cũng trên quyền những người báo cáo lên họ. Dù tôi không thể mô tả ý kiến cá nhân của Duncan Nichol đối

với luận điểm này, song tôi có đặt ra câu hỏi, rằng một người chịu trách nhiệm về công việc của gần một triệu người có nơi nào khác để quan sát bản thân hay không?

Nói chung, một tổ chức càng nhấn mạnh vào hệ thống cấp bậc thì các nhà quản lý càng có xu hướng coi mình ở vị trí đứng đầu, trên tất cả những gì đang diễn ra trong đơn vị đó, và vì thế sẽ quan tâm tới vai trò kiểm soát. Quan điểm về vị thế này sẽ đặc biệt phổ biến trong các tổ chức máy móc.

Một số nhà quản lý khác coi mình ở vị trí trung tâm, với các hoạt động xoay quanh họ, bên ngoài cũng như bên trong đơn vị. Điều này đặc biệt đúng với sáu nhà quản lý trong nghiên cứu này, bốn trong số họ là phụ nữ. Trong cuốn The Female Advantage: Women's Wages of Leadership (Lợi thế phái nữ: Lương bổng của nhà lãnh đạo nữ), Sally Helgesen cho rằng các nhà quản lý nữ "thường coi mình ở trung tâm của công việc. Không phải là trên công việc, mà là ở trung tâm, không vươn xuống, mà là vươn ra" (1990). Sự khác biệt giới tính thể hiện rõ nét nhất trong hai ngày quan sát ở Paris; bảng dưới đây so sánh yếu tố âm của Catherine Joint-Dieterle với yếu tố dương của Rony Brauman.

Yếu tố âm – dương của công việc quản lý

Tôi tiến hành quan sát Rony Brauman thuộc Tổ chức Bác sĩ Không biên giới và Catherine Joint-Dieterle với khoảng cách 9 ngày, cả hai đều ở Paris, nên việc so sánh là lẽ tự nhiên. Cả hai đều đứng đầu các tổ chức tiêu biểu, nhưng hoạt động tại những địa bàn khác nhau. Cả hai đều ngồi trong những văn phòng chật chội, đi lại bằng động cơ hai bánh, nhưng một bên là xe phân khối lớn, bên kia là xe scooter – điều đó phản ánh tốc độ công việc của họ. Cả hai đều tận tụy với công việc, nhưng một người có lẽ ít tham vọng hơn. Vì thế bên cạnh những nét tương tự, hai nhà quản lý này có hai ngày hoàn toàn khác biệt nhau.

Tổ chức Bác sĩ Không biên giới đi khắp thế giới để xử lý khủng hoảng. Họ tới những nơi có người đau ốm và giúp cứu chữa, hoặc ít nhất là xoa dịu nỗi đau cho người bệnh, rồi sau đó rời đi. Còn viện bảo tàng thời trang ở Paris lại ở nguyên một chỗ và sưu tập đồ cổ, họ có thể giữ chúng mãi mãi.

Phong cách quản lý cũng phải phù hợp với từng trường hợp (ít nhất là vào hai ngày quan sát này), trong trường hợp thứ nhất, sự xông xáo và mạnh mẽ thể hiện như yếu tố dương; còn trong trường hợp kia là sự nuôi dưỡng và đem lại sức sống, thể hiện như yếu tố âm – những can thiệp ngắn hạn so với sự tham gia ổn định hơn.

Tất cả các luận điểm này đều khá thú vị, thậm chí như những phép hoán dụ. Bác sĩ Không biên giới không chỉ là tổ chức về y tế, mà họ còn giống như một liều thuốc. Họ đưa ra quyết định một cách quyết đoán – chữa trị hay ngừng chữa trị – và thích cấp tính hơn mãn tính, thường rời đi khi tình trạng của người bệnh đã ổn định hơn. Không phải ngẫu nhiên mà vị chủ tịch của tổ chức này là một bác sĩ. Vào ngày quan sát, ông cũng thực hiện công việc quản lý từ phương diện ngành y – với tư cách can thiệp để chữa trị. Vì thế, công việc của ông mang tính ngoại biên – kết nối và quảng bá.

Viện bảo tàng lưu giữ từ quần áo đến di sản. Người ta giải thích với tôi rằng phải mất bốn đến năm ngày liên tục để làm sạch một mảnh vải mới, và ít nhất thêm bốn giờ nữa để sắp xếp một manơcanh trưng bày tại cuộc triển lãm. Công việc của người đứng đầu viện bảo tàng nghiêng về nội bộ nhiều hơn – thực hiện và đi vào chi tiết. Bà làm việc bằng đôi bàn tay của mình, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Giống như việc bà chọn lựa các tấm vải bằng mắt và bằng cảm giác, bà cũng chạm tới từng chi tiết của tổ chức mình. Khi nói về mối quan hệ thân thiết giữa quần áo và cơ thể, bà cũng có thể dùng phép hoán dụ này để nói về mối quan hệ giữa sứ mệnh của tổ chức và cơ cấu của nó – đó là để lưu giữ quần áo từ thời Pháp và cấu trúc dệt hết sức tinh xảo của nó.

Tất nhiên, biểu tượng âm – dương còn nhiều ý nghĩa hơn. Âm có thể mang tính hấp thụ, nhưng nó cũng đen tối, mơ hồ và bí hiểm. Dương được coi là rõ ràng, nhẹ và có màu trắng – có lẽ là hơi thái quá. Và trong khi dương chủ động, âm mang tính thụ động hơn (cho dù Catherine hiếm khi thụ động, cũng chẳng đen tối, mơ hồ và bí hiểm).

Có lẽ chúng ta có thể sử dụng thêm một chút bị động trong công việc quản lý, để khiến người khác chủ động hơn. Trên tất cả, người ta cho rằng hai “nguồn lực vũ trụ khổng lồ” này không thể tồn tại đơn lẻ. Sự thống nhất xuất hiện trong hoàn cảnh đối ngẫu: bóng tối cần có ánh sáng và ánh sáng cần bóng tối. Nếu sự hòa hợp xuất hiện từ sự cân bằng của âm và dương thì công việc quản lý có cần tới việc tái cân bằng hay không?

Một số nhà quản lý lại thấy mình hoạt động không phải trên đỉnh cao quyền lực hay là cái rốn của bất cứ trung tâm nào, mà là xuyên suốt mạng lưới hoạt động. Ngày nay chúng ta đề cập tới các tổ chức như là các mạng lưới – của các hoạt động tương tác, và giao tiếp là từ cả hai phía. Hãy hình dung điều đó, như trong Hình 4.2, và tự hỏi nhà quản lý nằm ở đâu trong cấu trúc đó. Phía trên? Một nhà quản lý ở bên trên mạng lưới tức là nằm bên ngoài mạng lưới đó. Ở trung tâm? Một nhà quản lý hoạt động như

thể người đó là trung tâm của mạng lưới sẽ chiếm vị trí trung tâm – và thu hút các mô hình giao tiếp về phía người đó.

Vì vậy, để quản lý một mạng lưới, nhà quản lý phải hoạt động xuyên suốt nó, và phải nhìn nhận bản thân mình theo cách đó. Nói cách khác, nhà quản lý phải ở mọi nơi, không kéo người ta vào một trung tâm mà vươn tới nơi họ cần. Điều này gợi ý ưu thế của kết nối hơn là xử lý, thuyết phục hơn là kiểm soát – thể hiện rõ nét trong công việc dự án của các tổ chức phi thể thức, chẳng hạn như công việc của Brian Adams tại Bombardier. Nó cũng cho thấy việc quản lý một mạng lưới có thể lan xa hơn cả nhà quản lý của nó, tới những nhân vật giữ các trọng trách quản lý khác – chẳng hạn như để thúc đẩy việc đổi mới (sẽ đề cập ở phần cuối chương này).

Muôn vàn phong cách quản lý

Nếu phong cách quản lý bao gồm nhiều phương diện đến vậy, hãy tưởng tượng tất cả các cách kết hợp khả thi khác nhau của tất cả các phương diện đó. Để giải quyết vấn đề này, trong nhiều năm qua, nhiều nhà nghiên cứu, tác giả và cố vấn đã phát triển các phạm trù phong cách – hay được gọi là các loại hình – tạo ra các mô hình mà đôi lúc họ cố "nhồi nhét" phong cách của nhà quản lý vào đó.

Có lẽ loại hình phổ biến nhất, không chỉ dành cho các nhà quản lý, là loại hình do Myers-Briggs đề xuất, với 16 phong cách tạo nên bởi các phương diện của Cảm nhận (Sensing – S) so với Trực giác (Intuition – N), Lý trí (Thinking – T) so với Cảm tính (Feeling – F), Hướng nội (Introversion – I) so với Hướng ngoại (Extroversion – E), và Đánh giá (Judging – J) so với Lĩnh hội (Perceiving – P). Vì vậy, chúng ta sẽ gặp các nhà quản lý tự gọi mình với những cái tên như STIJ.

Hình 4.2: Những cảm nhận về vị trí của nhà quản lý

Tôi chưa từng là người say mê loại hình này (nên không hiểu Cảm nhận so với Trực giác. Tôi thích cách phân loại đơn giản của Maccoby (1976) hơn, bao gồm các thợ thủ công đáng tin cậy, các chiến binh rừng già tham quyền, những người hùng công ty kiên định, hay những tay đua cạnh tranh. Tôi cũng thích danh sách có hệ thống của Khandwalla với các phong cách như bảo thủ, mạo hiểm, cảm tính, kỹ trị, tham gia, áp đặt, máy móc và có hệ thống (1997).

Phong cách: Nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học. Mô hình hữu hiệu với tôi nhất là tam giác nghệ thuật – kỹ xảo – khoa học, như đã giới thiệu ở Chương 1, là phương tiện để nhận biết các phong cách quản lý đa dạng. Như Hình 4.3 cho thấy, kế bên khoa học là phong cách có thể được gọi là lý tính – có chủ định và mang tính phân tích. Yếu tố này vốn đã ảnh hưởng tới lĩnh vực kinh doanh (nhưng có lẽ thể hiện rõ nhất trong 29 ngày, như ngày của John Tate thuộc Bộ Tư pháp). Gần với nghệ thuật là phong cách suy ngẫm – liên quan tới ý tưởng và viễn cảnh, mang tính trực giác nhiều hơn (có lẽ thể hiện rõ nhất trong ngày của Alan Whelan tại BT). Và gần với kỹ xảo là phong cách tham gia – trực tiếp tham gia và trợ giúp, dựa trên kinh nghiệm (như trong trường hợp của y tá trưởng Fabienne Lavoie tại bệnh viện, Doug Ward tại CBC và rất nhiều nhà quản lý khác).

Nhưng nếu chỉ thực thi đơn thuần bất cứ phong cách nào cũng có thể dẫn tới sự bất cân đối trong công việc quản lý – quá nhiều khoa học, hay nghệ thuật, hay kỹ xảo. Hình 4.3 còn thể hiện các mặt trái của mỗi phong cách này: phong cách lý tính có thể trở thành tính toán (thiên nhiều về khoa học), phong cách suy ngẫm có thể trở nên khép kín (chỉ vì mục đích nghệ thuật), và phong cách tham gia có thể trở nên buồn tẻ (các nhà quản lý do dự trong việc vươn xa hơn tầm kinh nghiệm của mình). Thậm chí việc kết hợp hai phong cách này mà thiếu sự có mặt của phong cách thứ ba cũng là vấn đề, như thể hiện trong ba cạnh của tam giác: nghệ thuật và kỹ xảo nếu thiếu đi sự kiểm soát có hệ thống của khoa học có thể dẫn tới phong cách quản lý vô tổ chức; nghệ thuật và khoa học nếu thiếu đi kinh nghiệm dày dạn của kỹ xảo có thể dẫn tới phong cách gián đoạn; và kỹ xảo nếu thiếu đi tầm nhìn của nghệ thuật có thể dẫn tới phong cách quản lý vô hồn, cẩn trọng và kết nối nhưng không có hồn.

Hình 4.3: Các phong cách quản lý xét về nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học

Vì vậy, vị trí lý tưởng là bên trong tam giác: quản lý hiệu quả đòi hỏi sự hòa quyện của nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học, dù là trong bản thân mỗi nhà quản lý hay trong đội ngũ quản lý cùng cộng tác (đọc thêm Pitcher, 1995, 1997). Nói cách khác, công việc quản lý không nhất thiết phải mang tính khoa học, nhưng nó cần yếu tố trật tự của khoa học, cùng lúc đó mang theo tính thực tế của kỹ xảo và chút hương vị của nghệ thuật. Một công cụ mà tôi phát triển cùng với Beverley Patwell, như trình bày trong Hình 4.4, sẽ giúp bạn tìm hiểu phong cách của chính mình trong tam giác này. Bạn có thể sử dụng nó.

Hãy xem xét cách bạn quản lý trong công việc của mình. Hãy đánh dấu tròn một trong ba từ ở mỗi hàng mô tả đúng nhất công việc của bạn. Khi hoàn thành, hãy tính tổng số mà bạn đánh dấu trong mỗi cột (tổng cộng là 10).

Cột đầu tiên đại diện cho nghệ thuật, cột thứ hai là kỹ xảo và cột thứ ba là khoa học.

	Ý tưởng	Kinh nghiệm	Sự kiện
	Cảm quan	Thực tế	Phân tích
	Trái tim	Tay	Đầu
	Chiến lược	Quá trình	Kết quả
	Gây cảm hứng	Lôi cuốn	Thông báo
	Tâm huyết	Hữu dụng	Đáng tin cậy
	Cao cả	Thực tiễn	Quyết tâm
	Tưởng tượng	Học hỏi	Tổ chức
	Nhìn	Làm	Nghĩ
	"Các khả năng là vô tận!	"Yên tâm là việc sẽ xong!"	"Tuyệt vời!"
Tổng điểm			

Hình 4.4: Đánh giá phong cách cá nhân trong quản lý dựa vào nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học

Đặt phong cách vào đúng vị trí

Tôi từng mô tả ngày của Carol Haslam là xử lý cứng rắn và lãnh đạo mềm mỏng. Hãy chú ý tới sự khác biệt giữa các danh từ và tính từ. Các danh từ nói về những gì Carol làm, và vai trò bà thể hiện; còn các tính từ nói về việc bà thực hiện chúng như thế nào, cách thức thực hiện các vai trò đó ra sao (Stewart, 1982).

Một nhà quản lý được yêu cầu trợ giúp. Câu trả lời có thể đến dưới dạng vai trò, chẳng hạn: "Anh có thể gặp Sally về vấn đề này" (giao tiếp); "Anh nghĩ thế nào là tối ưu?" (dẫn dắt); "Tôi không biết nhưng tốt hơn anh nên giải quyết nó trong thứ Sáu" (kiểm soát), hay "Để tôi xử lý việc đó" (thực hiện). Và mỗi vai trò này có thể chứa đựng các cách thức. Chẳng hạn, khi bàn về phản ứng trong giao tiếp, hãy so sánh "Theo kinh nghiệm của tôi, Sally sẽ khó khăn trong chuyện này" với "Nói với Sally là chúng ta thấy thiếu cô ấy – có thể điều đó sẽ giúp ích."

Vậy phong cách cá nhân ảnh hưởng tới những gì trong hoạt động của 29 nhà quản lý? Ít hơn chúng ta kỳ vọng rất nhiều. Trong khi phong cách cá nhân ảnh hưởng tới cách thức thực thi công việc của các nhà quản lý, thì dường như nó ảnh hưởng hạn chế đối với vấn đề công việc ấy là gì.

Rõ ràng mỗi nhà quản lý có phong cách quản lý riêng: nhà quản lý Ann Sheen rất nhạy bén; chủ tịch GSI Jacques Benz có phản xạ nhanh; cách quản lý của Catherine Joint-Dieterle mang tính âm và Rony Brauman mang tính dương hơn, v.v… Điều này thể hiện rõ khi tôi tiến hành quan sát. Nhưng khi quay trở lại với 29 nhà quản lý và tự hỏi bản thân rằng phong cách cá nhân có vai trò lớn trong việc quyết định hoạt động của các nhà quản lý hôm đó hay không, tôi nhận thấy câu trả lời là không trong cả bốn trường hợp.

Rony Brauman dường như rất nhiệt tình với việc vận động hành lang khi liên quan tới tình hình Somalia, cũng giống như khi Peter Coe hăng hái đại diện cho nhóm để liên hệ với các nhân vật cấp cao hơn trong NHS. Stewart Webb tại NHS giao phó trách nhiệm rất nhanh chóng, nhấn mạnh vào vai trò kiểm soát: đưa ra các quyết định tức thời cho trợ lý của mình. Paul Gilding cố gắng làm quen với cương vị người đứng đầu Tổ chức Hòa bình Xanh bằng cách tham gia tích cực vào hoạt động hoạch định. Một ví dụ điển hình của 25 ngày còn lại là Carol Haslam thuộc Hawkshead với cách xử lý cứng rắn và cách lãnh đạo mềm mỏng, nhưng liệu chúng ta có mong muốn lãnh đạo của một hãng phim tương tự tập trung vào các vai trò khác hay không? Còn Bramwell Tovey thì sao: khí chất cá nhân của ông có ảnh hưởng nhiều tới những gì ông làm hay không, dù là trên hay ngoài bục chỉ huy?

Tại sao phong cách cá nhân, vốn được chú ý nhiều trong lĩnh vực quản lý, chưa nói tới lãnh đạo, lại ít ảnh hưởng tới hoạt động của các nhà quản lý đến vậy? Đó là do vấn đề bối cảnh: người ta thường không đến với nghề quản lý một cách tình cờ, và thay đổi họ theo ý muốn. (Hay có thể nói, khi bước vào nghề quản lý, họ sẽ gặp rất nhiều rắc rối đang chờ đợi phía trước). Thực ra, những gì bạn làm với cương vị nhà quản lý phần lớn được quyết định bởi những gì bạn đối mặt khi là nhà quản lý. Cá nhân thông thường sẽ điều chỉnh để phù hợp với công việc.

Bramwell Tovey bước vào lĩnh vực âm nhạc và từ đó tiến lên vị trí chỉ huy dàn nhạc do thiên hướng tự nhiên của ông. Còn Norm Inkster bị cuốn hút vào RCMP bởi văn hóa của công ty này và dễ dàng trở thành người đứng đầu RCMP vì ông cộng hưởng một cách tuyệt vời với nền văn hóa đó. Sandy Davis cũng phù hợp với vị trí đại diện khu vực trong các công viên.

Tất nhiên, việc bạn là ai cũng quyết định những gì bạn phải đối mặt. Carol Haslam không phải ngẫu nhiên mà đảm nhận một công việc đòi hỏi nhiều hoạt động đối ngoại, Fabienne Lavoie cũng không phải ngẫu nhiên mà đảm nhận công việc đòi hỏi khả năng lãnh đạo nội bộ chuyên sâu. (Hãy tưởng tượng chuyện gì sẽ xảy ra nếu Carol và Fabienne đổi công việc cho nhau).

Hãy cho phép tôi nhắc lại. Phong cách cá nhân có tầm quan trọng không thể phủ nhận. Song dường như nó đóng vai trò trong cách thức các nhà quản lý làm việc, bao gồm các quyết định đưa ra và các chiến lược hình thành, hơn là trong những gì họ làm với tư cách nhà quản lý. Về khía cạnh này, có lẽ những người hoạt động thực tiễn lẫn giới hàn lâm đã đánh giá quá cao tầm quan trọng của phong cách cá nhân. Phong cách và bối cảnh có sức ảnh hưởng riêng biệt, nhưng phần nhiều chúng đem lại tác động chung trong mối quan hệ cộng sinh. Như Kaplan đã nói, "cách duy nhất để đánh giá bất cứ công việc [quản lý chung] nào là đánh giá cá-nhân-trong-công-việc" (1983).

Nhà quản lý có phải là tắc kè hoa? Một bài báo trên Harvard Business Review với tựa đề "Leadership That Gets Results" (Nghệ thuật lãnh đạo thành công) của Daniel Goleman (2000) đã hé lộ "nhiều bí ẩn của nghệ thuật lãnh đạo," bằng cách đúc kết sáu phong cách cơ bản; đó là áp đặt ("Hãy làm như tôi chỉ thị," được Goleman gọi là "phong cách tiêu cực"); có thẩm quyền ("Hãy cùng tôi tiến tới mục tiêu chung"), gọi là "tích cực nhất"); thân thiện ("Nhân lực là hàng đầu"), dân chủ ("Anh nghĩ gì về điều này?") và hướng dẫn ("Hãy thử cách này"), cả ba cách tiếp theo này được ông coi là tích cực; và có định hướng ("Hãy làm như tôi làm," bị coi là tiêu cực).

Goleman khẳng định rằng, giống như "bộ gậy trong túi của một người chơi golf," các phong cách này có thể được lựa chọn "tùy theo yêu cầu của mỗi cú đánh… Người chơi cảm nhận thử thách phía trước, nhanh chóng rút ra cây gậy phù hợp và sử dụng nó một cách chuyên nghiệp. Đó cũng là cách các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn hành động."

Giả định rằng chúng ta có thể thay đổi cách hành xử của mình nhanh như thay gậy đánh golf – một giả định phổ biến trong tâm lý học ứng dụng và phát triển hoạt động quản lý – cần được xem xét nghiêm túc.

Hãy phân tích trường hợp của Marc, giám đốc bệnh viện. Như đã đề cập, xét từ góc độ bên ngoài thì ông là đầu tàu của tổ chức, hoạt động vì quyền lợi của bệnh viện. Goleman có thể gọi ông là "có thẩm quyền," thậm chí "định hướng" (mặc dù một phong cách mang tính tích cực, còn phong cách kia thì tiêu cực). Nhưng xét về góc độ nội bộ, bản thân Marc phải đối mặt với một loạt nhân vật khác, tất cả đều theo đuổi lợi ích cá nhân của mình. Vì vậy, đối với Marc, phong cách có hiệu quả ở ngoài lại có nguy cơ gây phiền toái bên trong nội bộ, tất nhiên là trừ phi ông có thể rút ra một chiếc gậy khác – theo cách nói ẩn dụ thông thường là đổi màu như tắc kè hoa. Nhà lãnh đạo cứng rắn, xông xáo – "có thẩm quyền," "có định hướng," thậm chí có thể là "áp đặt" (rất tiêu cực, cho dù có thể là tích cực đối với bệnh viện) – phải chuyển thành "thân thiện," "dân chủ," "hướng dẫn." Tuy thế, thật không may cho Marc, đây không phải là vấn đề đơn giản.

Hãy nhớ rằng dù tắc kè hoa đổi màu, chúng vẫn không thay đuôi hay lưỡi, chưa nói đến môi trường sống. Trên thực tế, những gì chúng làm chỉ là lẩn tránh – sử dụng màu sắc để giả vờ phù hợp với môi trường. Cách này có ích trong những trường hợp nhất định, song có thể kéo dài bao lâu cho bất cứ nhà quản lý nào? Nhà quản lý hiệu quả thường là người có phong cách tự nhiên phù hợp với hoàn cảnh, hơn là người thay đổi phong cách để phù hợp với hoàn cảnh, hay thay đổi hoàn cảnh để phù hợp với phong cách (chưa nói tới những nhà quản lý được coi là chuyên nghiệp với phong cách phù hợp với mọi hoàn cảnh).

Đảm nhận công việc cũng như tạo ra công việc Không nghi ngờ gì, chúng ta có thể thích nghi tới một mức độ nào đó, như Stephen Omollo – người khá mềm mỏng trong các cuộc họp thuộc phạm vi Hội Chữ thập đỏ, nhưng lại xông xáo khi đi quanh các trại tị nạn. Song chỉ trong những phạm vi nhất định. Mặt trái của điều này có thể mang tính phá hoại ghê gớm, được thể hiện dưới lớp vỏ của nhà lãnh đạo kiểu anh hùng, đó là toàn bộ tổ chức phải thích ứng với phong cách lãnh đạo của vị giám đốc cấp cao. Điều này có thể mâu thuẫn với các khía cạnh khác của tổ chức, chẳng hạn như văn hóa. Việc đòi hỏi

nhà lãnh đạo tuân thủ nghiêm ngặt nhu cầu công việc có thể là quan liêu, nhưng việc thả lỏng nhà lãnh đạo để họ thao túng công việc theo cách mình muốn cũng không khá hơn chút nào, điều đó sẽ dẫn tới thói chuyên quyền.

Tất nhiên, các nhà quản lý phải chú ý tới sự thay đổi, cả về bản thân lẫn môi trường xung quanh. Đa số trong 29 nhà quản lý mà tôi quan sát ủng hộ việc cải cách với sự am hiểu sâu sắc về ngành và tổ chức, kết hợp cùng sự phù hợp tự nhiên của họ với nhu cầu công việc tại thời điểm đó.

Alan Whelan thuộc BT là trường hợp thú vị: ông am hiểu về ngành của mình, về công nghệ và chức năng bán hàng, song còn lạ lẫm với BT. Ông đề xướng những cải cách đầy tham vọng trong tổ chức của mình. Đó cũng chính là lý do ông được chọn vào vị trí đó.

Vì vậy, trong khi mỗi nhà quản lý phải tạo ra công việc, người đó cũng phải thực hiện công việc đó. Đó là lý do tại sao phong cách quản lý không thể được xem xét độc lập với hoàn cảnh – nơi nó được thực thi.

Vậy nên nếu bạn là nhà quản lý, hãy cẩn trọng trong việc tìm hiểu về phong cách của chính mình, không phải chỉ khái quát chung chung mà là trong hoàn cảnh cụ thể – nơi bạn thực thi công việc quản lý. Và hãy hết sức cẩn trọng với các công việc quản lý khác mà bạn thực hiện hoặc giao phó cho các nhà quản lý khác.

Các vị thế trong công việc quản lý

Trong chương này, chúng ta thấy rằng các phương diện đa dạng của công việc quản lý – mang tính ngoại biên, tổ chức, nhiệm vụ, tạm thời, cá nhân – có xu hướng chồng chéo lên nhau. Chẳng hạn trong trường hợp của Max Mintzberg, mô hình kinh doanh non trẻ và quy mô nhỏ nhưng có tính cạnh tranh cao, với dạng tổ chức mang tính doanh nghiệp cho phép vị giám đốc cấp cao hoạt động trong một phương diện tương đối rộng, song cũng tạo sức ép đáng kể đối với công việc, dẫn tới nhịp độ công việc dồn dập với nhiều hoạt động và vụ thương lượng – tất cả đều phù hợp với tố chất của Max.

Sự kết hợp tự nhiên như thế xuất hiện trong nhiều ngày khác. Nhưng cần phải nói rằng không có hai công việc quản lý giống nhau hoàn toàn, thậm chí là với hai ngày của một người, thuộc cùng một công việc. Liệu điều đó có nghĩa là, như Whitley (1989) nhận định ở Chương 3, công việc quản lý không mang tính thống nhất?

Tính thống nhất chỉ xuất hiện khi bạn tìm kiếm nó. Nếu bạn là người chuyên “chia rẽ” như Charles Darwin mô tả, mọi thứ sẽ trở nên mờ nhạt. Ngược lại, người “sáp nhập” luôn tìm kiếm tính thống nhất. Chia rẽ có thể chính xác hơn, nhưng chúng ta cũng cần sáp nhập nếu muốn hiểu rõ về mọi thứ – với điều kiện chúng ta không đi quá xa trong việc khái quát hóa.

Vì vậy, tôi tiếp tục như sau. Đầu tiên, tôi kết luận rằng nếu thật sự muốn phát triển tầm hiểu biết sâu sắc về các loại hình quản lý (vì mục đích lựa chọn, phát triển và đánh giá các nhà quản lý, v.v…), thì chúng ta sẽ thực hiện được điều đó, không phải bằng cách kết luận rằng chúng là vô hạn, mà bằng cách phát triển hệ thống phân loại công việc quản lý rõ ràng – một số tổng hợp những mô hình nổi bật trong lĩnh vực quản lý. Và thứ hai, điều này sẽ không xuất phát từ việc suy xét từng yếu tố ảnh hưởng tới công việc quản lý, mà chúng ta cần kết hợp các yếu tố này bởi chúng xuất hiện song song trong công việc của các nhà quản lý.

Do vậy, tôi dò lại tất cả 29 ngày, tìm kiếm mô hình mô tả điều đó rõ nhất. Tôi thu thập những mô hình tương tự vào các nhóm mà tôi đặt tên là vị thế – nơi các nhà quản lý “đứng” tại thời điểm đó trong công việc của họ. Tất nhiên, không nhà quản lý nào có một ngày mang vị thế khác với những gì người đó thể hiện trong tất cả các ngày còn lại. Nhưng các mô hình dường như xuất hiện trong một thời gian.

Tôi đã xác định có tổng cộng 9 vị thế, cùng với hai vị thế tạm thời. Chúng được liệt kê trong Bảng 4.1, dựa trên lựa chọn của nhà quản lý. Khi có nhiều hơn một vị thế phù hợp với một nhà quản lý, tôi chọn vị thế rõ rệt nhất, nhưng tôi cũng bàn về các vị thế khác.

Các vị thế này phân loại từ duy trì dòng công việc của tổ chức tới liên kết tổ chức với môi trường bên ngoài. Ba vị thế mô tả cách các nhà quản lý cấp cao tại các tổ chức lớn thâm nhập vào hệ thống cấp bậc của họ: bằng việc kiểm soát từ xa, củng cố văn hóa và can thiệp theo chiến lược. Một vị thế mô tả công việc quản lý được cân bằng, bao quát và xuyên suốt (trong lẫn ngoài), trong khi hai vị thế khác đối lập công việc quản lý bên trong so với quản lý bên ngoài. Vị thế cuối cùng coi công việc quản lý là cố vấn. Hai vị thế tạm thời, được nhắc tới khái quát sau các vị thế này, là nhà quản lý mới và nhà quản lý bất đắc dĩ. Phần cuối cùng của chương này sẽ nghiên cứu một loạt vị thế khác với tầm quan trọng ngày càng cao: quản lý bên trên nhà quản lý.

1. Duy trì dòng công việc

Rõ ràng một số nhà quản lý trong nghiên cứu này đã tập trung vào việc duy trì dòng công việc căn bản theo cách này hay cách khác: họ đích thân tham gia vào việc đảm bảo quá trình hoạt động tiến triển êm đẹp. Nói một cách hoa mỹ, các nhà quản lý này duy trì nội cân bằng – sự cân bằng động – để giữ tổ chức đi đúng hướng.

Vị thế quản lý này nghiêng về việc điều chỉnh hơn là thay đổi mạnh mẽ. Như Sayles nói: "Phần nhiều, nhà quản lý [cố gắng] phát hiện sự cố trong hệ thống các mối quan hệ giữa nhân viên… [và tìm kiếm] giải pháp qua những thay đổi để đưa hệ thống về vị trí cân bằng" (1964; đọc thêm Thompson, 1967).

Vị thế này áp dụng rõ nhất cho các nhà quản lý mới vào nghề trong các tổ chức máy móc, như trường hợp Stephen Omollo tại các trại tị nạn. Nhưng tôi cũng thấy vị thế này trong các tổ chức chuyên nghiệp hơn (Fabienne Lavoie và Ann Sheen tại các bệnh viện, Gord Irwin tại Công viên Quốc gia Banff, Ralph Humble tại RCMP) và ở ban quản lý cấp trung (Abbas Gullet tại các trại tị nạn), thậm chí cho một hay hai giám đốc cấp cao. Dĩ nhiên nhóm này bao gồm cả vị nhạc trưởng Bramwell Tovey duy trì dòng chảy căn bản của âm nhạc – nhịp điệu, tốc độ, v.v… – trong luyện tập cũng như biểu diễn. Ngoài ra, công việc của Max Mintzberg với tư cách người đứng đầu dây chuyền bán lẻ cũng có thể được mô tả là duy trì dòng công việc (mặc dù tôi xếp ông vào nhóm sau).

Nhiều quan điểm phổ biến về công việc quản lý áp dụng vào vị thế này: công việc quản lý "trên mặt đất" (như Gord Irwin nói theo đúng nghĩa đen); "tận tay" (Bramwell Tovey theo nghĩa đen khi nhắc tới chiếc đũa chỉ huy; trong trường hợp của Fabienne Lavoie là "trên hai chân"); "quản lý bằng ngoại lệ" (được sử dụng làm tựa đề của nghiên cứu về Abbas Gullet và Stephen Omollo). Tất cả điều này cho thấy rằng thực tiễn công việc quản lý bắt nguồn từ kỹ xảo, thậm chí là phi phân tích, và thường thể hiện theo giai đoạn ngắn, đặc biệt rõ nét trong công việc của Fabienne và Max.

Vai trò chủ chốt ở đây là thực hiện, cùng với lãnh đạo hoặc kiểm soát, tùy vào cách nhà quản lý thực thi quyền hạn (Fabienne và Stephen thiên về lãnh đạo, Abbas thiên về kiểm soát). Và giao tiếp đóng vai trò đặc biệt quan trọng ở đây: nhà quản lý cần thông tin kịp thời để phát hiện bất kỳ sơ suất nào. Như đã nêu trong trường hợp của Abbas, ông săm soi từng mẩu thông tin thu thập được và bộc lộ khả năng đáng chú ý về tiểu tiết.

Có một số điều bất thường thú vị về vị thế này. Đầu tiên, mặc dù việc duy trì dòng công việc ngầm khẳng định quyền hành, thì các nhà quản lý như Fabienne, Ann, Max, Abbas và Stephen dường như nằm ở trung tâm của các hoạt động hơn là đứng bên trên. Như tôi đã kết luận về Abbas, người nhấn mạnh vào hệ thống cấp bậc hơn hết thảy, ông là "trung tâm thần kinh" đầu não của bộ máy hoạt động, với dòng thông tin liên tục chảy xung quanh ông. Thứ hai, mặc dù khuôn khổ của các công việc này có vẻ hẹp và bắt buộc – để giữ cho bộ máy vận hành – thì ở đây chúng ta vẫn tìm thấy những nhà quản lý năng động nhất trong số 29 nhà quản lý, bao gồm Fabienne và Abbas. Chỉ nhằm giữ cho một tổ chức vận hành đúng hướng, nhà quản lý phải dành rất nhiều tâm huyết vào đó.

2. Liên kết bên ngoài

Ở đầu bên kia là một vị thế kết nối với bên ngoài nhiều hơn là bên trong. Nói một cách chính thức, các nhà quản lý này duy trì điều kiện ngoại biên của tổ chức.

Mặc dù tất cả các nhà quản lý thực hiện phần nào vị thế này song chúng ta kỳ vọng nhiều hơn từ các bậc quản lý cấp cao – họ phải trình bày báo cáo, thực hiện các nhiệm vụ đầu tàu và thay mặt cho toàn bộ tổ chức thực hiện các hoạt động hành lang. Điều này dường như đặc biệt đúng trong trường hợp của Rony Brauman thuộc Tổ chức Bác sĩ Không biên giới, Carol Haslam ở Hawkshead, Duncan Nichol ở NHS và Marc ở bệnh viện.

Lý do rõ ràng nhất là các nhà quản lý khác trông nom các hoạt động nội bộ – hoặc các hoạt động này không đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ. Trên thực tế, các nhà quản lý được đề cập thường điều hành những tổ chức của giới trí thức – ba tổ chức trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe (gồm cả Tổ chức Bác sĩ Không biên giới) và một trong ngành sản xuất phim, vì vậy nhân viên tự biết họ phải làm gì và tất cả cùng thực hiện nhiệm vụ của mình. Điều đó không chỉ cho phép các nhà quản lý cấp cao tập trung vào những vấn đề đáng lo ngại bên ngoài, mà còn yêu cầu họ làm như vậy để bảo vệ và hỗ trợ nhân viên của mình.

Tuy nhiên, các nhà quản lý làm việc theo nhiều cách khác nhau. Carol thương lượng các hợp đồng phim mới, điều này đòi hỏi khả năng thâu tóm các ý tưởng, khách hàng và chi phí, sau đó chuyển chúng cho đội ngũ nhân viên có khả năng. Duncan và Marc có vai trò giống như người chủ trương (theo cách nói của Marc) đại diện cho tổ chức của mình trong mạng lưới phức tạp của các lực lượng chính trị. Đặc biệt, bệnh viện của Marc phải chịu áp lực từ khắp mọi phía: chính phủ, bệnh nhân, các vị giám đốc và bác sĩ, điều này đòi hỏi cách hành xử rất khéo léo. Để quá nhiều sức ép dồn lên sẽ chỉ làm cho vấn đề càng trở nên trầm trọng hơn mà thôi.

Trong khi vị thế đầu tiên được tìm thấy ở phần trên hệ thống cấp bậc của tổ chức, thì vị thế quản lý cấp trung cũng được tìm thấy ở bên dưới hệ thống cấp cao này. Nhà quản lý cấp trung thực hiện các chức năng như quan hệ chính phủ và quản lý hoạt động thu mua, họ có thể phải tập trung vào công việc bên ngoài. Tôi đặt Peter Coe, nhà quản lý khu vực của NHS vào một vị thế khác, và ông có thể dễ dàng phù hợp ở vị trí này. Tất nhiên vào ngày được quan sát, ông quản lý bên ngoài, tới trụ sở chính của NHS và các đơn vị khác.

Trọng tâm của vị thế này rõ ràng nằm ở các vai trò bên ngoài của hoạt động kết nối (so với lãnh đạo) và thương lượng (so với thực hiện). Ở đây chúng ta thấy các nhà thương thuyết xuất sắc và cũng thấy các nhân vật kết nối nhiệt tình nhất. Hãy so sánh thuộc tính dương và ngoại biên của Rony Brauman với thuộc tính âm và nội bộ của Catherine Joint-Dierterle, cũng như chủ trương của Marc với sự bất bình của Fabienne Lavoie về “mớ quan hệ công chúng.” Trong khi vị thế đầu tiên nghiêng nhiều về kỹ xảo, ở đây chúng ta tìm thấy nghệ thuật. Cũng cần chú ý rằng do định hướng ngoại biên, các nhà quản lý với vị thế này hiếm khi ở “bên trên” hoạt động quản lý; họ được mô tả với chức năng “xuyên suốt” mạng lưới ngoại biên cũng như việc đảm nhiệm vị trí trung tâm liên quan tới rất nhiều sức ép đặt lên tổ chức của họ.

3. Hòa vào khắp nơi

Vị thế thứ ba bao gồm các khía cạnh của hai vị thế đầu tiên và hơn thế nữa. Nhà quản lý sâu sát với dòng công việc, nhưng cũng liên kết nhiều với thế giới bên ngoài, và quan trọng nhất là kết hợp hài hòa chúng vào nhau. Vì vậy, vị thế này cân bằng hơn hai vị thế kia và mang tính thống nhất hơn. (Tôi sử dụng cụm từ hòa vào ở Chương 3 để khẳng định luận điểm rằng tất cả các nhà quản lý hòa hợp với các vai trò của mô hình. Ở đây tôi dùng cụm từ này một lần nữa vì nó đặc biệt quan trọng đối với một số nhà quản lý nhất định, như chúng ta sẽ thấy).

Hãy chú ý là trong khi chúng ta mong đợi đây sẽ là vị thế của các giám đốc điều hành, thì thực tế lại không hoàn toàn như vậy: chỉ hai nhà quản lý trong vị thế này đứng đầu tổ chức của mình (Catherine Joint-Dieterle ở viện bảo tàng và Max Mintzberg ở dây chuyền bán lẻ). Các nhà quản lý còn lại đều thuộc cấp trung: Brian Adams thuộc Bombardier, Glen Rivard thuộc Bộ Tư pháp, Doug Ward thuộc đài phát thanh CBC Ottawa và Paul Hohnen thuộc Tổ chức Hòa bình Xanh. Như đã nêu, vị trí quản lý cấp trung có thể là nơi tốt nhất trong một tổ chức để thống nhất các hoạt động.

Ngoại trừ một nhà quản lý (Max), tất cả đều tham gia nhiều vào công việc dự án, được thực thi tại các tổ chức hoặc đơn vị theo dạng phi thể thức. Hai trong số các công việc này – công việc của Brian trong chương trình máy bay và Glen trong đơn vị chính sách của Bộ Tư pháp – đơn thuần chỉ chú trọng vào dự án, trong khi các công việc khác bao gồm phần công việc quan trọng của dự án: lên chương trình phát thanh tại CBC, phát triển các cuộc triển lãm tại viện bảo tàng, đưa ra các chính sách mới tại Hòa bình Xanh. Các dự án ít nhiều mang tính độc lập và đòi hỏi việc quản lý hoàn chỉnh – hòa trộn tất cả những nỗ lực từ mọi phía. Chẳng hạn, để đưa ra luật gia đình tại Bộ Tư pháp, Glen phải xem xét, đánh giá và thúc đẩy các dự án luật bằng cách kết nối các khía cạnh xã hội, luật pháp và chính trị vào nhau. Trong trường hợp của Max, ông phải hòa trộn việc thực hiện, xử lý và kiểm soát, không chỉ là các hợp đồng chiến thuật với các chi tiết hoạt động mà còn là những mối lo ngại nội bộ với bên ngoài. Chúng ta gọi đó là xoay chuyển chiến thuật hơn là tạo ra chiến thuật.

Do tầm quan trọng của các mối quan hệ giữa các bên, những nhà quản lý này không thể coi mình ở vị trí bên trên, hay thậm chí ở trung tâm hoạt động quản lý. Họ phải vươn ra và làm việc qua các mạng lưới rộng khắp, thể hiện rõ nhất là trong công việc của Brian Adams. Trên thực tế, trong vị thế này, lãnh đạo và cấp dưới có thể bị nhầm tưởng với cộng tác và đối tác. Brian tham gia vào việc "kiểm soát mở rộng" với các nhà thầu phụ, còn Doug Ward kết nối một cách tự nhiên với mọi người đến nỗi người ta nghĩ rằng ông đã chỉ đạo họ, vì Doug không ngần ngại chỉ đạo cả những người không chính thức làm việc cho mình.

Tất cả những điều này cho thấy đây là một vị thế, không bao gồm các vai trò cụ thể mà là sự kết nối các vai trò với nhau. Nhưng nếu chúng ta phải định dạng các vai trò chủ chốt, chắc chắn chúng sẽ bao gồm hoạt động xử lý và thực hiện song song với giao tiếp. Vị thế này dường như gần nhất với phong cách quản lý kỹ xảo – tạo điều kiện nhiều hơn là chỉ đạo. Đã có những biểu hiện của nghệ thuật, và đặc biệt đòi hỏi các phân tích để quản lý dự án, nhưng kỹ xảo có vẻ chiếm ưu thế hơn. Phần lớn các nhà quản lý ở đây liên quan chặt chẽ tới chi tiết và có kinh nghiệm trong các ngành công nghiệp phức tạp đòi hỏi nhiều kiến thức ngầm.

4. Kiểm soát từ xa

Ba vị thế tiếp theo mô tả những cách khác nhau mà các nhà quản lý cấp cao tại những tổ chức lớn cố gắng thâm nhập vào hệ thống cấp bậc và để lại dấu ấn đối với tổ chức của mình.

Kiểm soát từ xa mô tả vị thế quản lý dòng thông tin nội bộ, có phần tách biệt và mang tính phân tích – "không chạm tay vào." Các nhà quản lý ở đây có thể tự coi mình đứng bên trên hoạt động quản lý và ưa thích các kỹ thuật sử dụng rộng rãi vai trò kiểm soát bằng cách tự quyết định, lên kế hoạch chính thức để tác động tới các quyết định khác bằng cách phân phối nhân lực hay vốn, hoặc đơn giản là giao nhiệm vụ. Điều này làm giảm nhịp độ của công việc quản lý cũng như tính đa dạng và truyền miệng để nhường chỗ cho trật tự chính thức và quyền kiểm soát. Vị thế này gần nhất với góc khoa học trong tam giác nghệ thuật – kỹ xảo – khoa học.

Trong cuốn Managers Not MBAs (2004), tôi cho rằng đây dường như là cách tiếp cận quản lý phổ biến nhất hiện nay, đặc biệt giữa các nhà quản lý cấp cao trong tập đoàn lớn. Có lẽ mối quan tâm tới điều này đã thúc đẩy tôi tìm hiểu về các nhà quản lý có xu hướng nghiêng về mặt kỹ xảo, vì trong 29 ngày, tôi chỉ thấy có ba ngày nghiêng về mặt khoa học của công việc quản lý xét trong vị thế này: Paul Gilding tại Hòa bình Xanh, Thick và Webb tại NHS, tất cả vì những lý do nhất định.

Paul Gilding mới gia nhập Tổ chức Hòa bình Xanh, dường như ông đang cố gắng sử dụng việc hoạch định chính thức để kiểm soát mọi thứ. Oái ăm thay, trong khi ông khuyến khích nhân viên tham gia trực tiếp vào công việc nhiều hơn, thì chính Paul lại né tránh thực hiện điều đó (cho dù có lúc các nhân viên đã giục giã ông thực hiện công việc). Paul không bao giờ có cơ hội để kiểm chứng xem vị thế này có hiệu quả hay không, và chúng ta cũng vậy, nếu ông thay đổi vị thế.

Trong khi chúng ta kỳ vọng nhiều hơn về mức độ kiểm soát từ xa của ban lãnh đạo các tổ chức với bộ máy đặc biệt lớn, Webb và Thick lại làm việc tại đáy của các tổ chức chuyên nghiệp. Cả hai đều là nhà quản lý tạm thời, tham gia nhiều vào các hoạt động tại phòng khám và/hoặc nghiên cứu (nơi họ thể hiện định hướng kỹ xảo) hơn là quản lý đơn thuần. Vì vậy họ thực thi quản lý sơ sài hơn, ít nhất là trong ngày quan sát, chỉ là vai trò kiểm soát bằng cách giao phó các quyết định.

Tôi đã đặt Duncan Nichol, Sandy Davis, John Tate và Bramwell Tovey dưới các vị thế khác nhau, nhưng ngày của họ cũng thể hiện hơi hướng của vị thế này. Duncan đứng đầu một hệ thống cấp bậc khổng lồ, rất khó để thâm nhập trực tiếp, và điều này khuyến khích việc kiểm soát từ xa. Sandy nằm ở giữa cơ cấu điều hành của các công viên, tham gia một phần vào việc hoạch định. Còn việc thực thi quản lý của John tại Bộ Tư pháp mang tính chính thức hơn.

Bramwell Tovey là trường hợp thú vị nhất trong vị thế này. Theo quan điểm của tôi, những gì tôi nhìn thấy thuộc về vị thế đầu tiên của khâu duy trì dòng công việc. Nhưng xét về phương diện nào đó, Bramwell cũng có quyền kiểm soát – gắn với bản chất của việc chỉ huy dàn nhạc. Như đã nói phần trước, vị nhạc trưởng dàn nhạc vung chiếc đũa chỉ huy và mọi người bắt đầu chơi, nhưng việc lãnh đạo thì không chỉ hiển nhiên như vậy. Chiếc đũa nhỏ mang trong nó rất nhiều quyền lực – chỉ cần nó được sử dụng đúng theo luật. Kiểm soát từ xa hơn cả mức mong đợi!

5. Củng cố nền văn hóa

Vị thế tiếp theo cũng xuất hiện đặc biệt từ ban quản lý cấp cao, nhưng rất khác. Phần nhiều mang tính nghệ thuật và kỹ xảo, vị thế này có vai trò thúc đẩy hoạt động hơn là kiểm soát cá nhân. Mục đích của vị thế này là để củng cố nền văn hóa của tổ chức – tính cộng đồng – sao cho mỗi thành viên được tin tưởng là sẽ thực hiện công việc đúng đắn. Nói cách khác, nền văn hóa mạnh có thể chi phối một tổ chức.

Lãnh đạo là vai trò chủ chốt ở đây, được tăng cường bởi rất nhiều hoạt động giao tiếp, kết hợp với việc kết nối để bảo vệ tổ chức khỏi những xáo trộn từ bên ngoài. Ở đây chúng ta cũng kỳ vọng nhịp độ quản lý ít dồn dập hơn, với các nhà quản lý coi bản thân mình ở trung tâm hơn là bên trên mọi thứ. Văn hóa bao quanh nhà lãnh đạo giống như con ong chúa tiết ra chất hóa học để cho giữ tổ ong gắn kết với nhau. “Một CEO đã định nghĩa công việc của mình chủ yếu là ‘kể lại lịch sử công ty’” (Tengblad, 2000).

Vị thế này thể hiện rõ nhất trong ngày quan sát Norm Inkster – sĩ quan cảnh sát thuộc RCMP – và kết quả của nó thể hiện rõ trong những ngày khác với viên sĩ quan chỉ huy Allen Burchill và viên chỉ huy biệt đội Ralph Humble, như thể ông tưới nước cho khu vườn RCMP và để những bông hoa hé nở vậy. Nhiều yếu tố khuyến khích thông lệ này tại RCMP: một sứ mạng cao cả, một lịch sử huy hoàng, một người lãnh đạo cấp cao, sự tận tụy với nền văn hóa, và phong cách cá nhân tập trung vào phương diện con người.

Một số nhà quản lý mà tôi đặt vào các vị thế khác cũng thể hiện những khía cạnh của vị thế này. John Cleghorn đang củng cố nền văn hóa của Royal Bank vào ngày tôi quan sát ông, với những hiệu ứng tương tự. Doug Ward tại CBC, Fabienne Lavoie tại phòng mổ và Stephen Omollo ở các trại tị nạn, cũng củng cố nền văn hóa của đơn vị mình, và điều đó cho thấy vị thế này cũng có thể tồn tại ở cấp trung và cấp thấp trong các tổ chức.

6. Can thiệp mang tính chiến lược

Một vị thế nữa để thâm nhập vào hệ thống cấp bậc là can thiệp cá nhân trên cơ sở phi thể thức để thúc đẩy những thay đổi cụ thể. Jacques Benz làm điều này tại GSI bằng cách tham gia vào các dự án mà ông tin rằng sẽ đem lại sự tác động chiến lược, trong khi John Cleghorn tại Royal Bank tập trung vào các vấn đề điều hành mà ông am hiểu. Tất cả các nhà quản lý thực hiện điều này trong một chừng mực nào đó; tôi gọi đó là vị thế khi nhà quản lý dường như thực hiện hành động đó nhiều lần.

Vai trò được ưa thích ở đây rõ ràng là thực hiện, có lẽ được củng cố bởi hoạt động kiểm soát và giao tiếp. Phong cách của nhà quản lý thường có xu hướng thiên về kỹ xảo, dựa vào kinh nghiệm, với các chiến lược nổi bật lên hơn là có sự tính toán, cân nhắc – tức là, chúng xuất phát từ quá trình học hỏi phi chính thức hơn là hoạch định chính thức. (Chúng ta sẽ quay lại luận điểm này trong chương sau). Và trong khi các nhà quản lý có thể được coi là “trên đỉnh” – thúc đẩy sự cải cách từ “bên trên” – người đó phải hành động xuyên suốt, bằng cách can thiệp vào rất nhiều nơi, như thể hiện trong ngày của John. Ở đây nhà quản lý có thiên hướng né tránh hệ thống cấp bậc và đi thẳng vào nơi cần được cải cách.

7. Quản lý cấp trung

Tiếp theo chúng ta xem xét các nhà quản lý ngồi chính giữa hệ thống cấp bậc, nhưng lại có một hay hai vị thế rất khác nhau. Hoặc họ đi theo hoàn cảnh và quản lý ở cấp trung, hoặc họ kháng cự và quản lý phi cấp trung.

Quan điểm cổ điển coi nhà quản lý cấp trung ở trong hệ thống cấp bậc, phía trên là nhà quản lý cấp cao có nhiệm vụ hoạch định chiến lược và phía dưới là nhà quản lý cấp dưới có nhiệm vụ thực hiện chúng. Nhà quản lý cấp trung không thực hiện nhiệm vụ nào kể trên, thay vào đó ông ta tạo điều kiện để dòng thông tin xuống cấp dưới bằng cách truyền thông tin và kiểm soát, và truyền thông tin về việc thực thi lên cấp trên. Vì vậy, họ ít thực hiện và giải quyết về mặt hành động, cũng như ít chỉ đạo về mặt nhân sự hơn. Tựu trung lại, đây là vị thế ít mang tính phân tích, mà dựa vào việc hoạch định, dự thảo ngân sách và các hệ thống chính thức khác. Vì vậy, vị thế này nghiêng về duy trì sự ổn định hơn là khởi xướng cải cách, với nhịp độ công việc ít dồn dập hơn một vài vị thế khác, và mang tính chính thức hơn.

Xét về vị thế này, tôi đã "nhận dạng" được ba nhà quản lý trong tổng số 29 nhà quản lý, cả ba đều đảm nhận các vị trí thuộc phạm vi vùng: Allen Burchill thuộc RCMP, Sandy Davis và Charlie Zinkan thuộc Các công viên Canada. Chẳng hạn với sĩ quan chỉ huy Burchill, ông ở trong hệ thống cấp bậc giữa một trụ sở chính chuyên xây dựng chính sách và thiết lập phần lớn các hệ thống, có sức ảnh hưởng mạnh. Khi tôi hỏi về lượng thời gian trong ngày mà ông dành vào việc liên lạc, ông trả lời: "Đó có vẻ là công việc của tôi." (Chúng ta sẽ quay lại trường hợp đặc biệt của quản lý vùng trong chương sau).

Tất cả các nhà quản lý này đều thuộc chính phủ. Việc "cắt giảm biên chế" trong những năm gần đây có khiến vị thế này trở nên lỗi thời trong lĩnh vực kinh doanh? Tôi nghi ngờ điều đó: các nhà quản lý kết nối các cấp bậc khác nhau trong một hệ thống vẫn đóng vai trò rất quan trọng. Tôi có thể dễ dàng tìm thấy các nhà quản lý như thế trong BT hay Royal Bank.

8. Quản lý bên ngoài cấp trung

Ở đây chúng ta xem xét các nhà quản lý cấp trung với phong cách quản lý bên ngoài trọng trách của họ – điều này cho thấy sự đa dạng và thú vị của công việc quản lý.

Alan Whelan của BT rõ ràng nằm ở giữa: trong một hệ thống cấp bậc mở rộng và một nền văn hóa đang chuyển mình, do vậy ông có khả năng quản lý từ bên ngoài, chĩa mũi nhọn vào công cuộc thay đổi bằng cách thúc đẩy ban quản trị cấp cao thừa nhận thế giới mới về viễn thông (đọc bản mô tả trong Phụ lục). Điều thú vị là trong tổng cộng 29 ngày quan sát thì tôi chỉ được nghe sự trình bày mạch lạc nhất về chiến lược trong ngày này. (Nhưng Alan không "can thiệp một cách chiến lược"; ông chỉ làm công việc của mình mà thôi).

Peter Coe, với tư cách là Tổng giám đốc Khu vực của NHS, cũng thoát ra khỏi tầm quản lý cấp trung, nhưng theo cách khác, từ một nơi khác với hoàn cảnh khác. Trên Peter là hệ thống kiểm soát rộng của NHS, theo một nghĩa nào đó, bị dừng tại đơn vị của ông: các bác sĩ thực hiện công việc không báo cáo, và các đơn vị hoạt động của NHS bị chuyển thành "nhà cung cấp" dịch vụ. Điều này giống với trò chơi siêu thực, ngoại trừ việc Peter sử dụng nó để mang lại lợi ích cho đơn vị của mình (sẽ được mô tả ở chương sau).

Quản lý bên ngoài cấp trung có vẻ chú trọng tới các vai trò bên ngoài của hoạt động kết nối và xử lý, đặc biệt sử dụng kỹ năng thương lượng của nhà quản lý. Những người thuộc cấp quản lý này tạo liên minh để tác động lên những người mà họ không thể áp dụng quyền lực chính thức. Tôi không ghi nhận nhiều về quyền kiểm soát hay chỉ đạo ở đây – ít nhất đó không phải là mối bận tâm chính. Hơn hết thảy, vị thế này phác họa công việc quản lý gần với khía cạnh nghệ thuật nhất.

Vì vậy, các yếu tố tình huống chủ chốt của vị thế này dường như là (1) phong cách cá nhân và tính chủ động của người giữ chức vụ, (2) bản chất rộng lớn và cấp bậc của tổ chức và (3) những sức ép tạm thời mà đôi lúc nhà quản lý gặp phải và muốn thoát ra khỏi nó. Đây có thể là những công việc với phạm vi hẹp nhưng được nới rộng bởi sự chủ động của nhà quản lý.

Hãy so sánh Alan Whelan và Peter Coe với Brian Adams, Abbas Gullet và Sandy Davis. Mỗi nhân vật trong vế hai được mô tả dưới một vị thế khác nhau, nhưng tất cả đều là những người kiểm soát chủ động trong quyền hạn của mình và để lại dấu ấn rõ ràng trong đơn vị. Nhưng công việc của họ mang tính thực thi chứ không phải là chiến lược – thực hiện công việc hiệu quả là những gì người ta mong đợi từ họ: Brian đảm bảo hoàn thành máy bay đúng lịch trình, Abbas chú ý tới các trại tị nạn, Sandy kết nối trụ sở chính với các công viên. Ví dụ như Sandy có thể đã chơi quân bài chính trị một cách khôn ngoan, nhưng theo luật của nó, theo cách của nó. Ngược lại, Peter đảo ngược quá trình chính trị vì lợi ích của đơn vị mình, còn Alan thúc đẩy nhận thức tại BT.

9. Cố vấn từ bên cạnh

Còn một vị thế nữa xứng đáng được nhắc tới, ngay cả khi nó không được đại diện đầy đủ trong nghiên cứu này. Đây là nhà quản lý với tư cách người cố vấn, chuyên gia, người can thiệp, dựa vào tính chuyên nghiệp hơn là quyền hành. Nếu nhà quản lý cấp trung truyền thống ngồi giữa khoảng không thì nhà quản lý cố vấn ngồi bên cạnh, muốn gây ảnh hưởng tới người khác, hoặc đơn giản là đáp ứng các nhu cầu. Vì vậy, họ không ở trên, cũng không ở trung tâm, chỉ có thể hy vọng tham gia vào các mạng lưới gây ảnh hưởng.

Điều này nghe có vẻ giống vị thế của các chuyên gia chứ không phải nhà quản lý. Nhưng các nhà quản lý có thể thâm nhập bằng hai cách. Đầu tiên, các nhân viên yêu cầu có các nhà quản lý (Paul Hohnen là nhà quản lý cho hai đơn vị tại Hòa bình Xanh). Trên thực tế, các nhà quản lý này đôi lúc là các chuyên gia dày dạn kinh nghiệm nhất trong đơn vị của mình, và phải đại diện cho đơn vị (Hales và Mustapha, 2000; đọc thêm Wolf, 1981 bàn về các nhà quản lý kiểm toán). Thứ hai, các nhà quản lý cấp dưới đôi lúc có thể bị kéo vào vai trò cố vấn. Bên cạnh việc quản lý tại Bộ Tư pháp Canada, John Tate cũng đảm nhiệm vai trò cố vấn cho Bộ trưởng về các vấn đề chính sách và luật định. Dĩ nhiên bất cứ nhà quản lý nào cũng có thể được triệu tập vì vốn kiến thức của họ (Bramwell Tovey trong lĩnh vực âm nhạc, bác sĩ Thick trong lĩnh vực ghép thận, Gord Irwin trong các vụ giải cứu trên núi).

Trong vị thế này, phong cách cá nhân dường như gần với khoa học hơn là nghệ thuật hay kỹ xảo; vai trò của hoạt động kết nối và giao tiếp có vẻ nổi bật, tổ chức có quy mô lớn, ổn định và được chính thức hóa – nơi những lời khuyên từ chuyên gia được cung cấp cho nội bộ.

Nhà quản lý mới

Để kết thúc phần thảo luận này, có hai vị thế nữa đáng được nhắc tới, một vị thế là tạm thời và vị thế kia là: nhà quản lý mới và nhà quản lý miễn cưỡng.

Ở phần trước tôi đã nói rằng lần đầu tiên ai đó trở thành nhà quản lý, mọi thứ sẽ thay đổi. Ngày hôm qua bạn thực hiện công việc này, hôm nay bạn điều hành nó. Đó có thể là cú sốc. Thậm chí một nhà quản lý có kinh nghiệm trong công việc mới cũng cần thời gian để thích nghi. Như đã bàn trong cuốn sách trước (1973), nhà quản lý trong công việc mới cần phát triển mạng lưới giao dịch (kết nối) để đạt được nền tảng thông tin cần thiết của công việc (giao tiếp), mục đích cuối cùng là để tạo điều kiện cho người đó thực hiện hành động (thực hiện và xử lý).

Phần lớn các nhà quản lý mà tôi quan sát có kinh nghiệm dày dạn, rất nhiều người đang thực hiện công việc, một số (như Bramwell Tovey, Abbas Gullet và Brian Adams) cũng nắm giữ vị trí tương tự. Hoàn toàn xa lạ với công việc quản lý có lẽ chỉ có Gord Irwin thuộc Công viên Quốc gia Banff; xa lạ với ngành, hay với hoàn cảnh, là Marc. Tất cả đều tìm kiếm chỗ đứng cho mình trong khi cố gắng đặt chân lên mặt đất. Paul Gilding không còn lạ lẫm với Hòa bình Xanh, nhưng lại mới làm quen với chức vụ Giám đốc điều hành.

Trong cuốn sách Becoming a Manager (2003), Linda Hill đã thảo luận đầy đủ về vị thế này. Hill chỉ ra rằng trở thành nhà quản lý có nghĩa là sự chuyển biến đột ngột từ chuyên gia và người thực hiện sang người phụ trách chung và sắp xếp chương trình, cộng với việc thường xuyên phải di chuyển từ vị trí cá nhân sang người xây dựng mạng lưới và hoàn thành công việc bằng cách giao phó cho người khác.

Trong phần "Từ kiểm soát tới cam kết" – chúng ta gọi là từ vai trò kiểm soát tới lãnh đạo, Hill đã mô tả số nhà quản lý trong tổng 19 người mà bà nghiên cứu "nôn nóng thực hiện quyền hạn của mình và thực thi các ý tưởng về việc làm thế nào điều hành một tổ chức có hiệu quả." Vì thế phần lớn "dùng cách tiếp cận quản lý trực tiếp và độc đoán," chỉ để nhận ra những hạn chế của quyền hạn chính thức của mình: "rất ít người tuân theo mệnh lệnh của họ." Như một nhà quản lý mới bước vào nghề phát biểu:

Trở thành nhà quản lý không phải là trở thành sếp. Đó là việc trở thành con tin. Có rất nhiều khủng bố trong tổ chức này muốn bắt cóc tôi. Tôi từng yêu công việc của mình. Mọi người đều nghe tôi nói. Mọi người thích tôi. Tôi vẫn là con người ấy, nhưng không ai nghe tôi và không ai quan tâm.

Các nhà quản lý này "phải học cách lãnh đạo bằng thuyết phục chứ không phải ra lệnh," và khám phá ra "những cách thức mới để đo lường sự thành công và tìm thấy sự thỏa mãn từ công việc. Điều này đồng nghĩa với việc mở ra một phong cách chuyên nghiệp hoàn toàn mới." Giải pháp của Hill là: "Các nhà quản lý mới nên đưa mình vào quá trình phát triển bản thân," bằng cách tận dụng việc "học hỏi qua công việc" – một luận điểm mà chúng ta sẽ quay trở lại trong Chương 6.

Nhà quản lý miễn cưỡng

Theo quan điểm của tôi, có hai nhà quản lý miễn cưỡng – trên thực tế cả hai đều là nhà quản lý tạm thời theo một cách nào đó. Rõ ràng nhất là trường hợp bác sĩ Webb, người giao phó các nhiệm vụ quản lý nhanh chóng để có thể tiếp tục công việc tại phòng khám, nơi ông ưa thích và tỏa sáng.

Sau một tiếng đồng hồ với "nhà quản lý kinh doanh" của mình, trong khi người này đặt câu hỏi thì Tiến sĩ Webb đưa ra những câu trả lời nhanh gọn, vừa uống cà phê vừa hút thuốc, rồi ông quay lại phòng khám. Tại đây, ông trở lại là vị bác sĩ điềm tĩnh, thông cảm với các bệnh nhân, có thời gian giải quyết những vấn đề của họ, và nhẹ nhàng với các nhân viên xung quanh. Cà phê và thuốc lá đều không được dùng và cũng không được nhắc tới trong suốt hai giờ tại phòng khám của ông.

John Tate thuộc Bộ Tư pháp rõ ràng vừa là nhà quản lý, vừa là cố vấn cho bộ trưởng. Nhưng John cũng là nhà quản lý miễn cưỡng, và ông thể hiện điều đó rất rõ ràng.

Một số nhà quản lý khác cũng thể hiện sự miễn cưỡng – chẳng hạn như Gord Irwin – mặc dù còn xa lạ với công việc quản lý, và Bramwell Tovey – do sự xung đột tự nhiên giữa hai vai trò: nhà soạn nhạc và người chỉ huy dàn nhạc. Nhưng tôi sẽ không gọi họ là các nhà quản lý miễn cưỡng.

Rất nhiều nhà quản lý là những người yêu thích công việc quản lý, yêu thích hoạt động, sự ảnh hưởng và nhịp độ. Sandy Davis, John Cleghorn, Ann Sheen, Peter Coe, Carol Haslam và Abbas Gullet đều xuất hiện trong tâm trí tôi, bên cạnh các nhà quản lý khác. Không ai bày tỏ mối lo ngại về việc là một nhà quản lý, cho dù tất cả mọi người trong vị trí này đôi lúc sẽ than phiền về nó. Đối với tôi đây là điều hoàn toàn bình thường. Quản lý không phải là công việc gắn với sự do dự: đơn giản là nó đòi hỏi quá nhiều từ một cá nhân. Cũng như viên thuốc, công việc quản lý không thể bị phân tán bởi một định hướng khác. Cả hai đòi hỏi sự cam kết trọn vẹn. Vì vậy, nhà quản lý miễn cưỡng nên mang tính tạm thời – hoặc là miễn cưỡng, hoặc là nhà quản lý.

Các vị thế và mục đích quản lý

Tôi đã kết hợp mỗi ngày trong số 29 ngày quản lý với một vị thế chủ yếu nào đó có vẻ mô tả nó chính xác nhất, đôi khi có kèm thêm các vị thế khác nữa. Nhưng độc giả phải hiểu rằng mọi nhà quản lý đều áp dụng hầu hết các vị thế này, chí ít là ở một vài thời điểm nhất định. Đó là vì tất cả các vị thế này là các mục đích cơ bản của công việc quản lý. Mọi nhà quản lý đều phải liên lạc với bên ngoài (với đủ các đối tượng liên đới), duy trì dòng công việc (đảm bảo mọi việc hoàn thành đúng tiến độ, kể cả khi ở trong văn phòng riêng của họ), và cả quản lý từ xa nữa. Hầu hết các nhà quản lý đều phải chú ý tới việc củng cố nền văn hóa tổ chức, phát triển các sáng kiến chiến lược nhất định và hành xử như những chuyên gia trong địa hạt của mình. Ngoài ra, mỗi nhà quản lý riêng lẻ, bất kể ở vị trí nào trên hệ thống cấp bậc, đều phải quản lý ở trong – một mạng lưới phức hợp của mọi nguồn lực gây ảnh hưởng – đương nhiên, đồng nghĩa với việc đôi khi người đó phải quản lý vượt trên tầm trung gian ấy. Vậy nên để thực hiện chức năng hiệu quả, mỗi nhà quản lý không chỉ kết hợp tất cả các vị thế đó, mà còn phải hòa trộn chúng lại với nhau.

Các nhà quản lý sẽ thiên lệch về hướng này hay hướng khác, chí ít là một lần, khiến cho các vị thế này nổi lên. Liệu những điều này chỉ là vị thế của một ngày, một tháng hay của toàn bộ công việc quản lý? Hầu như chắc chắn là điều này sẽ thể hiện khác nhau ở mỗi nhà quản lý. Nhưng ấn tượng của riêng tôi, rút ra từ những ngày quan sát cũng như từ những ngày khác trong nhật ký công việc của các nhà quản lý, thì đây chính là các vị thế chung, nếu không muốn nói là riêng biệt, đại diện cho công việc này.

Hình 4.5 thể hiện các vị thế này sắp xếp trên tam giác nghệ thuật – kỹ xảo – khoa học. Chúng có xu hướng tập trung xung quanh khía cạnh kỹ xảo, bất kể hướng lên phía khía cạnh nghệ thuật hay hướng ngang sang khía cạnh khoa học, điều này mang lại cho chúng ta nhiều cơ sở hơn để chứng minh rằng quản lý là môn thực hành ăn sâu bám rễ vào hoàn cảnh.

Quản lý vượt khỏi vai trò nhà quản lý

Đôi khi việc vượt ra khỏi công việc quản lý miễn cưỡng xảy ra là bởi công việc quản lý vượt ngoài tầm kiểm soát của nhà quản lý. Thực vậy, đây có thể chính là dạng đối lập với nhà quản lý miễn cưỡng: những người không nắm giữ trách nhiệm quản lý chính thức nhưng phải thực hiện một vài nhiệm vụ quản lý.

Chúng ta thường đánh đồng công việc quản lý với những gì nhà quản lý làm. Nhưng thứ có tầm quan trọng tương đối và ngày càng nâng cao vị thế của mình lại chính là những điều xảy ra vượt khỏi các công việc được thực hiện bởi những người đứng ở vai trò nhà quản lý. Công việc này, hay chí ít là một phần của nó, lan truyền tới những người khác – những người cũng gánh vác ít nhiều vai trò quản lý nào đó (Gray, 1999 và Martin, 1983).

Hình 4.5: Những đặc tính thể hiện trên tam giác nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học

Có hai nguyên nhân giải thích tại sao vấn đề này ngày càng thu hút sự chú ý. Thứ nhất là, khi công việc tri thức và các mạng lưới trở nên phổ biến hơn, quyền ra quyết định đã được chuyển giao tự nhiên cho những người không-phải-nhà-quản-lý. Chẳng hạn, trong các loại hình tổ chức chuyên nghiệp, các chiến lược nổi lên từ chính những nỗ lực đầu tư mạo hiểm của bản thân các chuyên gia.

Lý do thứ hai, không tách rời nguyên nhân thứ nhất, là rất nhiều người trong chúng ta có mối quan hệ kiểu yêu-ghét với các nhà quản lý của mình, đặc biệt khi họ ở vai trò "nhà lãnh đạo." Một vài người yêu quý nhà lãnh đạo và tin rằng họ chính là "lời giải đáp" cho hầu hết mọi vấn đề trên thế gian này. (Cứ tâng bốc nhà lãnh đạo lên và mọi thứ sẽ ổn thỏa). Một số khác lại ghét nhà lãnh đạo và cho rằng họ chính là nguyên nhân của mọi rắc rối. (Hãy xóa bỏ lập tức những người đó và mọi thứ sẽ tốt lành thôi). Tôi ngờ rằng hầu hết chúng ta đều gắn chặt với hai tình trạng nói trên, tùy thuộc vào tâm trạng của chúng ta và lần chạm mặt gần đây nhất với một nhà quản lý.

Hãy cẩn thận với cả hai. Chúng ta không thể làm việc mà thiếu vắng nhà quản lý và cũng không được thần tượng hóa họ thái quá. Bởi tôi hy vọng rằng đến thời điểm này, chúng ta đã thảo luận và làm rõ được rằng: nhà quản lý có những nhiệm vụ cơ bản để thi hành trong tổ chức của mình: họ mang lại bầu không khí đoàn kết, thống nhất thông tin để hành động, đại diện cho đơn vị, chịu trách nhiệm về hoạt động của tổ chức, v.v… Nhưng tôi cũng hy vọng những gì chúng ta đã thảo luận còn làm sáng tỏ một điều rằng có nhiều thứ liên quan đến mục đích, kết quả và trách nhiệm của tổ chức hơn là những gì mà nhà quản lý làm.

Vậy nên, trên trục liên hoàn thể hiện ở Hình 4.4, chúng ta nên bỏ qua hai tình trạng cực đoan – các nhà quản lý hoàn toàn điều hành tổ chức ở một đầu và đầu kia là hoạt động quản lý mà hoàn toàn không có bóng dáng nhà quản lý. Thay vào đó, hãy xem xét những chỗ được dán mác quản lý tối đa, quản lý tham gia, quản lý chia sẻ, quản lý phân phối, quản lý hỗ trợ và quản lý tối thiểu.

Quản lý tối đa

Xét trên một vài khía cạnh, Fayol đã đúng khi cho rằng có rất nhiều nhà quản lý gánh vai trò hoạch định, tổ chức, phối hợp, chỉ huy và kiểm soát. Hãy gọi những thứ đó là quản lý tối đa, để đối lập với quản lý tối thiểu. Quản lý tối đa dường như thể hiện rõ nét nhất trong công việc của Max Mintzberg, một doanh nhân cổ điển và Abbas Gullet – người điều hành một tổ chức bộ máy đòi hỏi quyền hành vững chắc.

Trong cuốn Managing without Managers (Quản lý không cần nhà quản lý), Shan Martin đã đề cập tới "hình ảnh nhà quản lý giống như đầu máy của một bộ máy tổ chức, trái tim, não bộ hay các bộ phận quan trọng trong cơ thể tổ chức – đảm trách công việc giữ cho các bộ phận khác 'hoạt động' trơn tru" (1983). Nhưng thậm chí trong các tổ chức máy móc thì hiệu quả phối hợp cần thiết đạt được không phải chỉ nhờ nhà quản lý – người giám sát công việc, mà phần lớn là nhờ vào các nhà phân tích – những người lập chương trình cho nó. Điều này dẫn tới việc ủy quyền một số khía cạnh của vai trò kiểm soát tới tay những người không-phải-nhà-quản-lý.

Hình 4.6: Quản lý thông qua và vượt khỏi nhà quản lý

Trong khi không còn ai bàn cãi về sự tồn tại của các doanh nhân thực hành quản lý tối đa, thì lâu nay các bậc thầy về quản lý lại nói với chúng ta rằng các tổ chức máy móc đang dần biến mất cùng với lối quản lý tối đa của chúng. Hãy thử nhìn xung quanh – các dây chuyền lắp ráp ôtô, nhà máy sản xuất hang may mặc, siêu thị, trung tâm điện thoại, các viên chức chen chúc trong hàng loạt văn phòng công quyền, các công ty bảo hiểm và nhiều nơi khác nữa. Hãy xem xét cả các nhà kinh tế học và chuyên gia phân tích tài chính, những người luôn đặt doanh nghiệp ngang hàng với giám đốc điều hành của nó. Và cũng đừng quên các sơ đồ tổ chức, với vị trí tổng giám đốc ở "trên cùng." Theo cách nói của Mark Twain thì những lời đồn đại xung quanh cái chết của lối quản lý tối đa đã được thổi phồng quá mức.

Quản lý tham gia

Một bước tiến rõ rệt nhưng thực ra rất nhỏ bé nhằm tách ra khỏi lối quản lý tối đa là "quản lý tham gia," hay "trao quyền," hay "phi tập trung hóa."

Sự tham gia xảy ra khi các nhà quản lý cấp cao chuyển một phần quyền lực của mình xuống các cấp bậc thấp hơn (Likert, 1961; McGregor, 1960 và nhiều nguồn khác). Nhưng điều đó cũng rất đáng kể đối với các nhà quản lý khác. Thêm nữa, các nhà quản lý cấp cao tự mình trao quyền lực thì cũng dễ dàng thu nó lại: những người khác tham gia với nhận thức rõ ràng rằng quyền hạn tuyệt đối nằm ở đâu.

Còn với "trao quyền," cụm từ này có vẻ thời thượng, nhưng như chúng ta đã thảo luận ở phần trước, những người đã có một công việc chính thức để làm thì chẳng cần nhà quản lý của họ phải "trao quyền," cũng giống như việc các chú ong thợ chẳng cần phải vo ve bên cạnh nữ chúa của mình làm gì.

Còn "phi tập trung hóa" thường được hiểu theo nghĩa là sự phân tán quyền lực từ trung tâm đầu não tới các nhà quản lý phụ trách các phòng ban trong doanh nghiệp. Nhưng chuyển giao quyền lực trong một tổ chức lớn, từ một vài nhà quản lý ở trung tâm tới một số nhà quản lý ở các đơn vị nhỏ lẻ khó có thể đồng nghĩa với một sự phân tán quyền lực nghiêm trọng.

Colin Hales (2002) đã nắm bắt được bản chất hạn chế của vị thế này trong cuộc thảo luận của ông về "bộ-máy-tinh-giản." Ông không chấp nhận ba sự khẳng định thông thường, đó là: "các tổ chức tập trung hóa và điều chỉnh nghiêm ngặt, được định hình bởi hệ thống cấp bậc và các quy tắc không thể tránh khỏi việc nhường chỗ cho các tổ chức hậu-quan-liêu được trao quyền, định hình bởi các mạng lưới ngoại vi và thị trường bên ngoài," thứ hai là "kết quả là, vai trò điều khiển và kiểm soát trong công việc quản lý truyền thống đã bị thế chỗ bởi công việc quản lý kiểu tạo điều kiện và phối hợp"; và thứ ba "ngược lại, công việc quản lý kiểu như hoạt động hành chính hàng ngày đã bị chiếm chỗ bởi "công việc quản lý kiểu mới" bao hàm lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp không-theo-thói-thường." Thay vào đó, Hales nhận thấy "một sự biến chuyển nhỏ sang một dạng bộ máy khác, trong đó hệ thống cấp bậc và các quy tắc vẫn được giữ lại nhưng thể hiện dưới dạng suy giảm và sắc bén hơn – dạng 'bộ-máy-tinh-giản'." Kết quả là, "chỉ xuất hiện sự thay đổi nhỏ trong bản chất hoạt động công việc của các nhà quản lý… trách nhiệm cá nhân và mối bận tâm với công việc hành chính vẫn giữ nguyên như cũ."

Quản lý chia sẻ

Một số điều mà Hales nhìn nhận vẫn chưa thật thấu đáo: những biến đổi khác trong việc thực hành quản lý. Điều thứ nhất, sẽ được thảo luận ở đây, mang tính cốt lõi song chỉ gói gọn trong phạm vi hạn hẹp: một công việc quản lý được chia sẻ với vài người.

Dạng đơn giản nhất – có thể được gọi là đồng quản lý – hai người cùng chia sẻ một công việc duy nhất, bất kể là chính thức hay phi chính thức. Trong một bài viết có tiêu đề "Khái niệm Đồng quản lý," John Senger (1971) nhận thấy hiện tượng này rất phổ biến trong lực lượng Hải quân Hoa Kỳ: "60% trong tổng số [sĩ quan chỉ huy được nghiên cứu] nhiệm vụ và chức năng xã hội của sĩ quan chỉ huy và phó chỉ huy đều được phân chia." Một phiên bản phổ biến ở ban lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp là trong khi các CEO chú tâm vào các khía cạnh ngoại vi của công việc (kết nối, đàm phán) thì COO (Chief Operating Officer) lại tập trung vào các khía cạnh nội bộ (kiểm soát, chỉ huy, thực hiện).

Chìa khóa cho vấn đề này chính là việc chia sẻ thông tin. Thông tin chính là thứ keo kết dính các vai trò quản lý khác biệt lại với nhau. Nếu hai người cùng chia sẻ một công việc duy nhất mà không hề san sẻ thông tin họ có cho nhau thì rắc rối phát sinh là điều không thể tránh.

Quản lý nhóm mở rộng quản lý chia sẻ ra phạm vi vài người. Chẳng hạn, Hodgson, Levinson và Zaleznik (1965) đã mô tả một "nhóm có vai trò điều hành" trong một viện tâm thần, liên quan tới các nhiệm vụ lẫn khía cạnh cảm xúc. Vị giám đốc điều hành gắn chặt tổ chức của mình với môi trường xung quanh (kết nối, đàm phán), ông vừa quả quyết lại thâu tóm quyền kiểm soát. Còn vị giám đốc phụ trách bộ phận điều trị quản lý các dịch vụ điều trị bên trong (thực hiện, kiểm soát, chỉ huy) và là người hỗ trợ. Một người thứ ba nữa có nhiệm vụ xử lý vấn đề bất thường (thực hiện), thể hiện sự than thiện và tiêu chuẩn bình quân (một cách tiếp cận khác với quyền lãnh đạo). Một ví dụ khác là chính phủ Thụy Sĩ, với Hội đồng Liên bang gồm bảy thành viên, luân phiên được bầu làm tổng thống, có nhiệm kỳ một năm. Đây là một quốc gia ổn định, cho dù theo các số liệu điều tra thì thậm chí công dân nước này không hề biết vị nguyên thủ của mình là ai.

Trong nghiên cứu về thể chế tài chính, Pat Pitcher (1995, 1997) đã phát hiện ra rằng việc quản lý thể chế là sự cân bằng giữa ba đối tượng mà bà gọi lần lượt là nghệ sĩ – người giỏi kỹ xảo và nhà kỹ trị. Một khi họ cùng sát cánh làm việc bên nhau, bổ sung thế mạnh cho nhau và khắc phục nhược điểm của nhau, công ty sẽ phát triển mạnh mẽ. Nhưng khi một nhà kỹ trị lấn quyền và đẩy nghệ sĩ cũng như người giỏi kỹ xảo ra rìa, công ty sẽ thụt lùi. Vậy nên cân bằng vừa độ cũng quan trọng ngang với hoạt động chia sẻ thông tin.

Quản lý phân phối

Quản lý phân phối, hay còn gọi là “quản lý kiểu tập thể” phân tán rộng rãi trách nhiệm của một số vai trò quản lý tới các đối tượng không-phải-nhà-quản-lý trong đơn vị. Ví dụ, hãy thử so sánh giữa khu định cư ở Israel với quốc gia Thụy Sĩ. Thụy Sĩ có một hội đồng nội bộ gồm bảy thành viên, trong khi bất kỳ thành viên nào của khu định cư cũng có thể luân chuyển vào vị trí quản lý, dù chỉ là tạm thời.

Nếu điều này nghe có vẻ lạ lẫm, bạn hãy quan sát một bầy ngỗng trời bay thành hình chữ V. Vai trò dẫn đầu đàn luân phiên định kỳ, khi con ngỗng ở vị trí đầu tiên mỏi cánh và lùi lại. Rõ ràng là tất cả các con ngỗng khác trong đàn đều cảm thấy con ngỗng đầu đàn duy nhất thật vĩ đại trao quyền, thậm chí vô cùng quyến rũ – trong một khoảng thời gian nào đó. Nếu loài ngỗng có thể luân chuyển quyền lãnh đạo, thì bầy ong có thể làm việc hăng hái mà không cần ong chúa phải trao quyền (ong thợ – ong chúa cũng chỉ là tên gọi mà con người đặt ra, chứ không phải tự loài ong nói thế), vậy thì chắc chắn con người chúng ta cũng có thể đạt tới mức độ tinh vi tương tự. Nói cách khác, chúng ta có thể xem quyền lãnh đạo như một thứ gì đó hết sức tự nhiên, “nhà lãnh đạo” thực hiện đúng những công việc cần thực hiện vào thời điểm phù hợp.

Các nhiệm vụ quản lý có thể được phân phối thậm chí còn rộng rãi hơn nữa. Ví dụ, một số quyết định có thể do tập thể cùng đưa ra, như tại các cuộc họp của thị trấn New England, các thành viên trong cộng đồng gặp mặt nhau và cùng bỏ phiếu. Về khoản này, lũ ong thực hiện tốt hơn chúng ta nhiều: cả bầy ong cùng đưa ra các quyết định then chốt, chẳng hạn như việc dời tổ từ nơi này sang nơi khác. Đám ong trinh sát sẽ thăm dò các địa điểm khác nhau và trở về để truyền đạt đặc điểm của từng nơi đó thông qua những điệu nhảy của mình. “Một cuộc thi tài diễn ra. Cuối cùng, địa điểm nào được đám ong thợ đông đảo nhất báo về hăng hái nhất sẽ giành chiến thắng, và toàn bộ bầy ong sẽ lao vun vút đến,” ong chúa cũng cùng bay theo (Wilson, 1971).

Các nhà chuyên môn và chuyên gia khác trong tổ chức đôi khi cũng khởi xướng các dự án, bất kể là có chỉ thị chính thức hay trong các phòng nghiên cứu bí mật − nơi có thể nảy sinh ra những chiến lược chủ đạo. Đây là điều phổ biến ở các tổ chức chuyên nghiệp và nhóm dự án, nhưng cũng có thể xuất hiện ở các tổ chức thông thường. Trong một bài viết có tựa đề “Đánh thức IBM: Làm cách nào một nhóm phiến loạn bất ngờ đã biến đổi được người khổng lồ xanh,” Gary Hamel (2000) đã kể lại quá trình công ty chuyển mình thành một doanh nghiệp điện tử. Một “lập trình viên chỉ biết bản thân mình” đã đưa ra một ý tưởng ban đầu, rồi cuối cùng thuyết phục được một giám đốc nhân sự không có trong tay một phương kế nào khả dĩ hơn. Anh ta gắn kết một nhóm cơ động gồm các thành viên biến ý tưởng đó thành hiện thực. Khi được hỏi “Anh báo cáo với ai, anh ta chỉ trả lời giản đơn là ‘Với Internet.’” Một số công ty lại biến các phòng nghiên cứu bí mật này trở nên chính thức hơn bằng cách bổ nhiệm các nhà quản lý nhất định với thẩm quyền cung cấp tài chính và thời gian cho những người đưa ra được các ý tưởng thú vị. Thực thế, cách làm thứ hai chính là giả định vai trò quản lý mà không cần nắm công việc quản lý trong tay.

Khái niệm chiến lược mới nổi (Mintzberg và Waters, 1985) gợi ý rằng bất cứ ai đề xuất sáng kiến có thể đưa cả tổ chức vào một tiến trình hành động mới đều được coi là chiến lược gia. Chúng tôi đã nghiên cứu hãng National Film Board of Canada (Mintzberg và McHugh, 1985; xem thêm Mintzberg, 2007), một nhóm dự án cổ điển tập trung vào các phim ngắn, dạng tài liệu. Và rồi một bộ phim kéo dài hơn và buộc phải được quảng bá khác đi, cuối cùng trở thành một bộ phim điện ảnh chiếu ngoài rạp. Các nhà làm phim khác bị ấn tượng mạnh và hành động theo; chẳng bao lâu sau, toàn bộ tổ chức, bao gồm cả cơ cấu tổ chức, nhận ra mình đã gắn chặt với chiến lược sản xuất phim điện ảnh.

Trong cuốn sách năm 2003, Joe Raelin đã phản đối quan điểm truyền thống về quyền lãnh đạo "phải là trước nhất." Ông kêu gọi "các cộng đồng – nơi mọi người cùng chia sẻ kinh nghiệm – đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, không phải tuần tự, mà là đồng thời và mang tính tập thể." Theo cách nói của Raelin thì lối tiếp cận truyền thống cho rằng lãnh đạo chính là một văn phòng được nắm giữ trong một khoảng thời gian cố định liên tiếp. Vì thế, "lãnh đạo là cá nhân": tổ chức chỉ có một lãnh đạo – chỉ đạo mọi hoạt động, trong khi "vai trò của thuộc cấp là phục tùng sự dẫn dắt ấy."

Trái lại, điều mà Raelin gọi chính là thực hành lãnh đạo phải mang tính đồng thời, nghĩa là "trong cùng một thời điểm, có thể có nhiều nhà lãnh đạo điều hành công việc"; nó mang tính tập thể, tức là "các quyết định được đưa ra bởi bất cứ ai có trách nhiệm phù hợp"; và nó còn mang tính cộng tác, nghĩa là "tất cả các thành viên trong cộng đồng… đều có quyền kiểm soát và đủ tư cách phát ngôn thay mặt toàn thể cộng đồng mình."

Quản lý hỗ trợ

Nếu như những người không-phải-nhà-quản-lý gánh vác vai trò quản lý nhiều hơn, vậy thì bản thân các nhà quản lý có thể làm ít đi. Trong dạng quản lý hỗ trợ này và dạng tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét công việc quản lý chính thức có khối lượng giảm so với trước đây.

Nếu như ong chúa không đóng vai trò gì trong quyết định mang tính chiến lược then chốt của cả tổ ong, vậy nàng ta làm gì? Trên thực tế, công việc chủ yếu của ong chúa lại không phải là quản lý, mà là sinh sản: nàng ta sản xuất ra hàng loạt lứa ong non. Nhưng +ong chúa lại thực hiện một công việc khác, thật sự là quản lý về mặt căn bản: nàng ta tiết ra chất hóa học để gắn kết toàn bộ tổ ong. Trong các tổ chức của con người, chúng ta gọi đó là văn hóa, và đã mô tả việc củng cố văn hóa vững chắc như một khía cạnh then chốt của vai trò lãnh đạo, ngay trong ví dụ về Norm Inkster thuộc lực lượng Cảnh sát Hoàng gia Canada.

Bầy ong chủ yếu làm việc "đơn thương độc mã," không cần đến sự giám sát hay điều chỉnh lẫn nhau, rất giống như các giảng viên trong trường đại học hay các bác sĩ điều trị tại bệnh viện (những người thậm chí còn không phải thường xuyên báo cáo lên cấp trên của bệnh viện). Chúng ta gọi loại công việc này của con người là "chuyên nghiệp" và nó đã thay đổi bản chất quản lý một cách rõ rệt. "Tôi không bao giờ can thiệp vào công việc của họ," một cựu hiệu trưởng trường kinh doanh đã khẳng định như thế với thái độ tôn trọng dành cho các giảng viên.

Như đã lưu ý ở phần trước, những gì các nhà chuyên môn này đặc biệt cần đến chính là sự hỗ trợ và bảo vệ để họ có thể hoàn thành công việc của mình mà không gặp phải nhiều phiền toái hay rắc rối. Vậy nên, loại hình quản lý hỗ trợ này lại chuyển hướng sang thành vai trò đối ngoại, bao gồm kết nối và thỏa thuận: nhà quản lý làm việc với các bên liên quan ở bên ngoài để đảm bảo dòng nguồn lực và các phương tiện hỗ trợ khác ổn định, đồng thời lọc bớt rất nhiều áp lực từ bên ngoài truyền vào. Robert Greenleaf đã viết về điều này với tiêu đề Lãnh đạo Phục vụ: "các cá nhân… được lựa chọn làm lãnh đạo bởi họ được chứng tỏ và đối xử như là những người phục vụ," họ có "cảm giác tự nhiên" muốn "phục vụ" và phục vụ "trước nhất" so với những người "trước hết phải là nhà lãnh đạo" (2002). Liệu trách nhiệm quản lý có còn duy trì? Tất nhiên là có, bởi những người-nô-bộc này vẫn phải chịu trách nhiệm với hiệu quả hoạt động của tổ chức, kể cả trong những trường hợp họ thiếu quyền kiểm soát kiểu cấp trên-cấp dưới đối với một vài đối tượng làm việc ở đó. Liệu Carol Haslam thuộc Hawkshead có bị giảm sút về quyền quản lý bởi những người làm phim chỉ ràng buộc trên hợp đồng?

Hãy xem xét thật thận trọng dạng quản lý hỗ trợ này, vì chúng ta sẽ còn chứng kiến sự hiện diện của nó rất nhiều nữa.

Quản lý tối thiểu

Một điểm đáng lưu ý cuối cùng trên trục ngang của chúng ta được đặt tên là quản lý tối thiểu. Ở đây thì còn lại rất ít thứ để quản lý, thậm chí đôi khi còn chẳng tồn tại một tổ chức như thế nữa. Tuy nhiên vẫn còn hoạt động kết dính nào đó cần đến sự phối hợp, và nó đòi hỏi ít nhiều việc quản lý.

Điều này nghe có vẻ lạ lùng, cho đến khi chúng ta nhận ra rằng hầu hết con người đều chung sống với chúng mỗi ngày. Hãy thử suy nghĩ về mạng toàn cầu (www), về hệ điều hành Linux, về Bách khoa toàn thư Wikipedia – những hệ thống được gọi là mã-nguồn-mở. Luôn tồn tại các nhóm dự án sơ đẳng, nơi thu hút những cộng đồng rộng rãi với hết thảy mọi tiềm năng sáng tạo. Người ta đến rồi đi; họ bước vào, tạo ra sự thay đổi và thoát ra, nhưng cả hệ thống vẫn tiếp tục vận hành – và thực tế là, vận hành với sự gắn kết đáng kể. Đây chính là các tổ chức tự-quản. Một ai đó phải khởi động chúng, định ra và thi hành các quy tắc gia nhập, thay đổi, và rồi rời đi; ai đó khác buộc phải giữ cho tất cả mọi thứ tiếp tục được kết nối chặt chẽ với nhau. Trên một tấm bích chương với hình một chú vịt theo đuôi cả đàn vịt là lời đề: "Tụi nó đi hết cả. Tôi phải theo bước tụi nó bởi vì tôi là đầu đàn mà."

Dạng quản lý này, và cả dạng trước nữa, chính là những điểm mà Shan Martin đã đưa ra trong cuốn sách Managing without Managers. Tiêu đề chỉ là một sự ngộ nhận bởi đến gần cuối cuốn sách, ông đã thừa nhận "nhu cầu phải có nhà quản lý," dù ít ỏi thôi nhưng rất rõ ràng:

Nếu một người nào đó đón nhận khái niệm quản-lý-tự-thân, một câu hỏi sẽ nổi lên: Liệu rằng các nhà quản lý hay giám sát có còn cần thiết nữa không? Các ví dụ dẫn chứng hẳn đã minh chứng rõ ràng rằng câu trả lời cần đưa ra chính là từ CÓ, cho dù với số lượng ít ỏi hơn rất nhiều lần so với thực tế (1983).

Còn đối với "ban quản lý cấp cao," điều này đồng nghĩa với việc giảm bớt sự nhấn mạnh vào "những đặc quyền trong tay các nhà quản lý riêng lẻ" và thiên về các chức năng kiểu như "tạo điều kiện phối hợp giữa các nhóm nhân viên" và "lưu ý tới môi trường bên ngoài."

Đến đây, chúng ta đã hoàn thành phần thảo luận của chương này và thấy được sự đa dạng vô cùng cũng như trật tự nào đó trong việc thực hành quản lý. Đây là một chương rất khó viết, và có lẽ cũng sẽ khá khó đọc. Tôi đã phải dành một khoảng thời gian rất lớn vào chương này nhằm lý giải tính đa dạng và trăn trở tìm cách thể hiện trật tự đó.

Hai chương tiếp theo, và cũng là cuối cùng, được xây dựng dựa trên bốn chương đầu, sẽ xem xét những câu hỏi hóc búa không thể lẩn tránh mà bất cứ ai gánh vác công việc quản lý cũng phải đối mặt, và thử xem chúng có vai trò ra sao đối với việc quản lý hiệu quả.

5. NHỮNG VẤN ĐỀ HÓC BÚA KHÔNG THỂ NÉ TRÁNH CỦA CÔNG VIỆC QUẢN LÝ

Rết đang vui vẻ như thường
Bỗng đâu chú cóc chặn đường hỏi ngang
"Chân chị kia sắp hai hàng
Chân nào đi trước hả nàng rết ơi?"
Rết ta chẳng nói nửa lời
Nằm yên một chỗ rối bời nghĩ suy
Từ nay chẳng biết phải đi thế nào?

Edward Craster (1871)

Quá trình quản lý luôn vấp phải vô vàn vấn đề hóc búa. Dù nhà quản lý lựa chọn phương án nào chăng nữa thì trong đó vẫn luôn tiềm ẩn một hay nhiều nghịch lý hoặc khúc mắc.

McCall cùng một số nhà nghiên cứu đã xác định "những câu hỏi liên quan đến lĩnh vực quản trị luôn luôn nảy sinh trong các tổ chức," bao gồm:

- Tại sao các nhà quản lý lại không có tầm nhìn xa hơn? Dường chỉ là những người chữa cháy, chứ chưa phải là người phòng cháy?
- Tại sao các nhà quản lý lại không trao quyền cho cấp dưới nhiều hơn?
- Tại sao thông tin lại không được truyền đi theo đúng trật tự?

Nếu những câu hỏi tương tự có thể được giải quyết dễ dàng thì chúng đã chẳng được liệt kê ra ở đây. Chúng còn ở đây vì cội rễ của chúng vốn là một loạt vấn đề hóc búa cơ bản của quá trình quản lý – những vấn đề không thể giải quyết được. Hay nói như Chester Barnard: "Nói chính xác thì chức năng của nhà lãnh đạo… là điều hòa những lực lượng, bản năng, lợi ích, điều kiện, vị trí và ý tưởng xung đột lẫn nhau." Hãy chú ý từ ngữ ông dùng ở đây, điều hòa, chứ không phải giải quyết.

Liệu điều đó có hàm ý rằng chúng ta không nên chỉ mặt đặt tên những vấn đề này, để tránh trường hợp các nhà quản lý lại vấp phải những rào cản quen thuộc dẫn đến hoang mang không biết nên quản lý thế nào? Các nhà quản lý không cần cách giải quyết đó, điều họ cần là phải hiểu rõ hơn cách thức để đối mặt với những vấn đề không thể tránh khỏi.

Chương này sẽ bàn luận 13 vấn đề hóc búa không thể né tránh, dưới các tiêu đề (liên quan đến mô hình chúng ta đã đề cập ở Chương 3) như "Khó khăn về tư duy," "Khó khăn về thông tin," "Khó khăn về con người" và "Khó khăn về hành động," cùng với hai "Khó khăn chung." Bảng 5.1 liệt kê những vấn đề theo nhóm như vừa nêu.

Bảng 5.1: Những vấn đề hóc búa của công việc quản lý

KHÓ KHĂN VỀ TƯ DUY

Hội chứng hời hợt

Làm sao có thể nâng cao chất lượng công việc trong khi áp lực hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn lớn đến vậy?

Khó khăn của quá trình hoạch định

Làm sao để hoạch định, thiết lập chiến lược và tư duy, chưa tính đến tư duy đi trước, khi làm một công việc vất vả như vậy?

Mê cung của quá trình phân tích

Biết tìm đâu thông tin tổng hợp trong một thế giới đã bị xẻ nhỏ bởi những phân tích?

KHÓ KHĂN VỀ THÔNG TIN

Tình trạng lúng túng trong liên lạc

Làm cách nào để luôn được thông tin kịp thời – giữ mối liên lạc, "mối giao tiếp" – trong khi bản chất của công việc quản lý đã tách nhà quản lý khỏi chính những đối tượng được quản lý?

Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ

Làm thế nào đưa ra quyết định bổ nhiệm đúng đắn, khi phần lớn những thông tin quan trọng đều mang tính cá nhân, thông qua truyền miệng và thường là tin mật?

Những bí ẩn của quá trình đo lường

Làm thế nào quản lý được một thứ mà bạn không thể tin tưởng vào việc đo lường nó?

KHÓ KHĂN VỀ CON NGƯỜI

Rắc rối của trật tự

Làm sao thế nào thiết lập trật tự cho công việc của người khác trong khi bản thân công việc quản lý lại vô tổ chức?

Nghịch lý của sự kiểm soát

Làm thế nào duy trì trạng thái mất trật tự có kiểm soát trong khi các nhà quản lý cấp cao hơn liên tục áp đặt trật tự xuống cấp dưới?

Nanh vuốt của sự tự tin

Làm thế nào duy trì một mức độ tự tin vừa phải mà không vượt quá giới hạn và trở thành tự mãn?

KHÓ KHĂN VỀ HÀNH ĐỘNG

Sự nhập nhằng của hành động

Làm sao hành động quyết đoán trong một thế giới phức tạp, đa diện như thế?

Cái khó của sự thay đổi

Làm thế nào quản lý sự thay đổi khi tổ chức đòi hỏi phải duy trì tính ổn định?

NHỮNG KHÓ KHĂN CHUNG

Khó khăn sau cùng

Làm sao cùng lúc nhà quản lý có thể xử lý tất cả những vấn đề hóc búa đó?

Khó khăn của riêng tôi

Làm sao tôi điều hòa nổi thực tế rằng, tất cả những vấn đề hóc búa trên đây dù được trình bày riêng rẽ, thì dường như chúng chỉ là một?

Khó khăn về tư duy

Trong phần này, có ba vấn đề được mô tả, bao gồm Hội chứng hời hợt, Khó khăn của quá trình hoạch định (là một biến thể của vấn đề đầu tiên) và Mê cung của quá trình phân tích.

Hội chứng hời hợt

Đây có lẽ là một trong những vấn đề cơ bản nhất thuộc loại vấn đề "khó nhằn" của quá trình quản trị, thứ bệnh dịch lây lan đến từng nhà quản lý, thậm chí với cả những người có xuất thân là chuyên gia trong một lĩnh vực nhất định cũng như các nhà quản lý dày dạn kiến thức và kinh nghiệm. Làm sao có thể nâng cao chất lượng công việc trong khi áp lực hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn lớn đến vậy? Như tôi đã viết trong các nghiên cứu trước đây của mình và được đề cập lại trong Chương 2:

Rủi ro lớn nhất và dễ gặp phải nhất đối với nhà quản lý là sự hời hợt. Do bản chất công việc là không hạn chế và do trách nhiệm đối với toàn bộ quá trình xử lý thông tin cũng như hoạch định chiến lược, các nhà quản lý thường buộc phải hoàn thành một khối lượng công việc khổng lồ và xử lý phần lớn chúng theo cách hời hợt. Do đó… công việc quản trị không giúp phát triển các nhà hoạch định; mà thay vào đó, nó sản sinh ra một lớp người có khả năng vận dụng thông tin linh hoạt – những người ưa thích một môi trường kiểu khuyến khích – hồi đáp.

"Tôi không muốn nó phải hoàn hảo – Tôi muốn có nó vào thứ Ba" – đó là câu nói được dùng để mở đầu Chương 2. Nếu xin khất tới một tháng sau ngày thứ Ba thì chắc chắn là không thể chấp nhận, nhưng nếu chỉ khất sang thứ Năm thì sao? Chắc chắn tổ chức nào cũng muốn công việc được hoàn thành, nhưng những năm gần đây đã xuất hiện một số trào lưu điên rồ trong quản lý, một phần có sự đóng góp của e mail (như đã bàn ở Chương 2). Ví dụ, "tăng tốc ra thị trường" đã trở thành một mốt thời thượng: tung sản phẩm ra thị trường sớm nhất. Nhưng để làm gì? Để sau đó thu hồi lại sản phẩm hay sao?

Làm thế nào các nhà quản lý có thể tránh được những áp lực có thể khiến hoạt động quản lý trở nên yếu kém? Tôi đã đưa ra kết luận trong các nghiên cứu trước đó của mình, rằng các nhà quản lý phải làm việc hiệu quả trong khuôn khổ sự hời hợt của chính mình – ví dụ, họ có thể xử lý các vấn đề phức tạp bằng cách chia nhỏ chúng, sau đó giải quyết từng bước một. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cần phải không ngừng mài sắc những kỹ năng chuyên môn của mình và phản ánh điều đó trong kết quả công việc.

Hành động có cân nhắc. Do bản chất năng động của công việc, các nhà quản lý cần phải dành thời gian lùi lại hoặc bước hẳn ra khỏi công việc; hành động này phải trở thành một phần trong công việc của họ. Cân nhắc mà không hành động là thụ động, nhưng hành động mà không cân nhắc sẽ trở thành tùy tiện. Như Saul Alinsky đã chỉ ra trong cuốn Rules for the Radicals (Những quy tắc dành cho người cấp tiến): "Đa số mọi người đều phải trải qua một loạt sự kiện trong đời mình." Những sự kiện này sẽ "trở thành kinh nghiệm nếu như chúng được tiếp thu, được phản ánh lại, được quy về những hình mẫu chung nhất, và được khái quát lại."

Chúng tôi đã phát triển Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản trị (www.impm.com) nhằm giúp các nhà quản lý cùng chia sẻ kinh nghiệm của bản thân. Một nhà quản lý đã đúc rút nên khái niệm "refl'action – hành động có cân nhắc," một khái quát hoàn hảo về sự cần thiết phải kết hợp giữa cân nhắc – phản ánh với hành động. Khoảng 29 nhà quản lý, như Jacques Benz thuộc GSI và Alan Whelan thuộc BT, có vẻ như đã vận dụng và kết hợp tương đối nhuần nhuyễn giữa suy ngẫm và hành động.

Người ta từng nói rằng những vận động viên vĩ đại, chẳng hạn như Wayne Gretzky của môn khúc côn cầu, thường nhìn cuộc chơi chậm hơn một chút so với các vận động viên khác, nhờ đó họ có thể có được phản ứng thích hợp vào những giây cuối cùng. Có lẽ đây cũng chính là tố chất của một nhà quản lý giỏi: khi phải đối mặt với áp lực lớn, họ có thể giữ bình tĩnh, dù chỉ trong giây lát, để xử lý tình huống sau khi đã cân nhắc kỹ lưỡng.

Khó khăn của quá trình hoạch định

Đây là một biến thể của Hội chứng hời hợt – một kiểu biểu hiện của hội chứng này rất đáng phải tách riêng để thảo luận – được gọi là Khó khăn của quá trình hoạch định. Nếu vấn đề trước đó được nhìn nhận từ bên ngoài, về những áp lực khiến các nhà quản lý phải thực hiện công việc một cách hời hợt, thì vấn đề này lại theo hướng từ bên trong nhìn ra, xoay quanh việc làm thế nào để hoạch định, thiết lập chiến lược, tư duy – chưa tính đến tư duy đi trước – khi phải làm một công việc có nhịp độ cao như thế. Hơn nửa thế kỷ trước, Sune Carlson đã nhắc đến khó khăn này trong nghiên cứu của ông:

Khi được hỏi rằng phần nào trong những nhiệm vụ mà các nhà lãnh đạo tự đánh giá là bị xao nhãng nhiều nhất, thì đa số mọi người đều trả lời là mảng hoạch định kế hoạch kinh doanh dài hạn. Các hoạt động bên ngoài công ty ngày càng nhiều hơn, trong khi quỹ thời gian eo hẹp lại thường xuyên bị cắt xén bởi hàng loạt chuyến viếng thăm của khách khứa và những cuộc điện thoại – lý do thường được viện dẫn để biện minh cho thực tế này.

Vấn đề này đặt những tính chất năng động của công việc quản lý như đã bàn ở Chương 2 (nhịp độ hoạt động cao, những yếu tố gây gián đoạn, định hướng hoạt động, v.v…) trước trách nhiệm của nhà quản lý đối với việc điều chỉnh phương hướng và giám sát các quyết định được đưa ra trong bộ phận của mình. Một nhà quản lý (đồng thời là thành viên trong chương trình đào tạo của chúng tôi) đã bày tỏ: "Hàng ngày tôi đến công ty với những công việc đã lên kế hoạch từ trước, rồi đến cuối ngày, tôi lại phải hối hận vì tất cả những việc tôi đã làm trong ngày hôm ấy rất khác với dự định ban đầu của tôi… Công việc của tôi rất thú vị… Tính đến thời điểm hiện tại, tôi vẫn chưa từng làm được việc quan trọng nhất."

Đây là một vấn đề hóc búa bởi các nhà quản lý không thể tránh được những áp lực tự nhiên này hay vượt qua nó, mặc dù không ít người đã thử cách này hay cách khác. Như đã dẫn ở Chương 2, các nhà quản lý chấp nhận chung sống với nhịp độ căng thẳng và khối lượng công việc khổng lồ vì bản chất của công việc quản lý vốn dĩ đã không có giới hạn. Họ phải chịu trách nhiệm về thành công của bộ phận mình, trong khi có quá nhiều biến cố có thể xảy ra và ngáng đường họ: một cuộc đình công, một khách hàng khó tính hay một biến động đột ngột của tỷ giá tiền tệ. Do đó, họ phải liên tục cập nhật diễn biến của các vấn đề xung quanh, mà như thế đồng nghĩa với việc thời gian của họ sẽ càng bị gián đoạn nhiều hơn nữa (đây là hiện tượng mà Robert Kaplan gọi là "con đường sống còn dẫn đến thông tin cập nhật và cần thiết").

Cần phải làm gì? Hoạch định chiến lược? Vậy nhà quản lý phải làm gì khi bị phiền nhiễu? Đóng chặt cửa lại và không tiếp ai? Rút lui vào hoạt động bí mật? Hay tìm một tư vấn viên? Đôi khi nhà quản lý có thể làm như vậy. Nhưng không sớm thì muộn họ cũng sẽ nhận ra đó chỉ là cách đối phó tạm thời, chứ không phải là giải pháp thích đáng.

Do đó, thường có một đơn thuốc phổ biến nhất được kê cho căn bệnh này: đó là hoạch định chiến lược – giải pháp lý tưởng cho tất cả các nhà quản lý đang phải gánh chịu tình trạng quá tải công việc. Nếu bạn không có khả năng lường trước tình hình cũng như không có tầm nhìn chiến lược, thì hãy để cho hệ thống thực hiện phần tư duy và xác định tầm nhìn giúp bạn. (Đây là một kỹ xảo mà thỉnh thoảng bạn có thể vận dụng để thay thế cho bộ não).

Không may là phương pháp hoạch định chiến lược không bao giờ hoạt động trơn tru theo kế hoạch – nó chưa bao giờ đem lại kết quả là phát triển được chiến lược. Hệ thống chỉ cung cấp các phân tích; còn để xây dựng chiến lược, chúng ta cần dựa trên sự tổng hợp và khái quát. Tất nhiên quá trình tổng hợp vấn đề cần nguyên liệu là các phân tích, song phân tích không bao giờ thay thế được quá trình tổng hợp. Khi Michael Porter viết trên tờ The Economist rằng "Tôi rất thích dùng một bộ các kỹ thuật phân

tích để phát triển chiến lược" (1987), ông đã mắc một sai lầm chết người: chưa một ai có thể phát triển chiến lược bằng cách sử dụng kỹ thuật nào đó. Thế giới của các phân tích dựa trên khái niệm và tương đối rõ ràng; còn thế giới của các chiến lược thì vô cùng phức tạp và muôn màu muôn vẻ. Hoạch định giúp thiết lập thời gian biểu hoạt động; nhưng quản lý lại phải xử lý những vấn đề cũng như cơ hội mang tính chiến lược phát sinh trong suốt quá trình hoạt động.

Ví dụ, liệu thành viên nào của Hội các công viên Canada (Canadian Parks) có thể điều hòa nổi "Sứ mệnh của chúng ta là duy trì sự thống nhất, sự lành mạnh, tính đa dạng, sự uy nghiêm và vẻ đẹp của Những Di sản Quốc gia và Văn hóa Miền Tây Canada" chỉ bằng một cuộc chiến phủ đầu quyết liệt chống lại sự xâm lấn của các bãi đỗ xe? (Hãy xem lại Chương 3 – đề cập đến Tổ chức Hòa bình Xanh, dường như quá trình hoạch định của tổ chức này đã bị giảm xuống mức lập thời gian biểu cho hoạt động).

Xây dựng chiến lược một cách tinh tế như chế tác một sản phẩm thủ công mỹ nghệ. Vậy làm thế nào các chiến lược nói riêng và các mô hình quản trị nói chung có thể trở thành hiện thực? Theo mô hình được thảo luận ở Chương 3, quá trình hoạch định chiến lược hoạt động theo một quy trình từ trong ra ngoài: các nhà quản lý suy nghĩ trong đầu – công thức hóa chiến lược – để từ đó những người khác có hành động cụ thể – thực thi chiến lược. Đây là một quy trình có tính diễn dịch và có chủ đích – trên thực tế, nó khá gần với khía cạnh khoa học của tam giác nghệ thuật – thủ thuật – khoa học.

Trong một nghiên cứu về sự xuất hiện, sử dụng và lưu truyền các chiến lược tại 10 tổ chức qua nhiều thập kỷ (cá biệt, có một trường hợp kéo dài 150 năm), chúng tôi đã phát hiện ra một thực tế khác. Các chiến lược có thể được hình thành mà không nhất thiết phải được công thức hóa: chúng có thể nảy sinh thông qua những nỗ lực học hỏi thông thường chứ không hẳn phải được xây dựng thông qua quy trình hoạch định theo đúng chuẩn.

Trong mô hình đề cập ở Chương 3, kiểu hoạch định chiến lược này hoạt động theo quy trình từ ngoài vào trong: hành động giúp kích thích tư duy cũng tích cực như tư duy kích thích hành động vậy. Trên thực tế, hai nhân tố này gắn bó chặt chẽ với nhau, tương tác lẫn nhau. Khả năng liên tục di chuyển giữa hai đầu – một bên là hiện thực cụ thể, một bên là các khái niệm – để hiểu rõ hơn những đặc trưng tiêu biểu của sự việc và từ đó khái quát hóa chúng một cách sáng tạo – là điều kiện tiên quyết làm nên các nhà chiến lược thành công, dù đó là nhà quản lý cấp cao hoặc những người khác: chuyên gia làm việc trong nhóm dự án hoặc nhà quản lý cấp trung làm việc trong nhóm nghiên cứu đặc biệt, v.v…

Chiến lược không phải là những tấm thẻ khắc trên đỉnh núi, có thể chuyển xuống dưới để thực thi; chúng được đúc rút từ cơ sở bởi bất kỳ ai có đủ khả năng và kinh nghiệm để có thể nhìn vượt lên những tiểu tiết và thấy được toàn cục. Bị luẩn quẩn giữa tầng bình lưu của các khái niệm cũng không khá hơn là mấy so với tình trạng quá sa đà vào các tiểu tiết vụn vặt.

Khi tóm lược lại tất cả những điểm trên, chúng tôi nhận thấy rằng các nhà quản lý xử lý Khó khăn của quá trình hoạch định tốt nhất là những người biết vận dụng một phong cách làm việc linh hoạt, lôi cuốn, bằng cách tạo điều kiện cho những bông hoa chiến lược được thỏa sức đua nở trong tổ chức của mình, kết hợp với một tầm nhìn sáng suốt để có thể phát hiện ra những mô thức thành công trong vô vàn bông hoa chiến lược đó. Hầu như không có nhà quản lý giỏi nào lại bám lấy một phong cách thụ động, chỉ biết viện đến vài kỹ thuật phân tích để phát triển chiến lược trong nhà kính – một môi trường được cách ly gắt gao. Do đó, quy trình hoạch định chiến lược cũng tương tự như việc tạo ra một sản phẩm thủ công mỹ nghệ, nó đòi hỏi nghệ thuật xử lý tuyệt vời. Khoa học được đưa vào quy trình này dưới dạng các phân tích, giúp cung cấp dữ liệu và thông tin, và dưới dạng hoạch định; khoa học không được sử dụng để tạo ra các chiến lược ("hoạch định chiến lược" thực chất là một cụm từ đầy mâu

thuẫn), mà nhằm lập trình những hệ quả của các chiến lược được tạo ra thông qua tư duy mạo hiểm và quá trình học hỏi không ngừng.

Mê cung của quá trình phân tích

Thế giới quản trị được phân chia thành nhiều mảng nhỏ, có những mảng là bản chất của quản trị, những mảng khác lại không. Các tổ chức được phân chia theo khu vực, ban, phòng, sản phẩm và dịch vụ, chưa kể tới theo sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, chương trình, ngân sách và hệ thống. Tương tự, chương trình làm việc cũng được phân chia theo vấn đề, và các vấn đề chiến lược được chia thành điểm mạnh, điểm yếu, nguy cơ và cơ hội. Mục 4 trong một cuộc họp của Sandy Davis thuộc Western Canadian Parks cùng các nhân viên của ông bàn về "Kế hoạch chiến lược: Cập nhật chương trình." Một tập bản thảo dày 20 trang với tựa đề "Quyết định số phận của chúng ta – Lãnh đạo bằng khả năng vượt trội" được phát cho mọi người. Nó bao gồm các mục nhỏ về sự ủy thác, sứ mệnh, tuyên bố tầm nhìn, mười "giá trị" (từ niềm tự hào đối với di sản cho đến sự tôn trọng đối với phương châm "tư duy chiến lược gắn liền với hành động chiến lược") cùng tám "mục tiêu và ưu tiên chiến lược," được mô tả sơ lược (trong đó bao gồm "quản lý hiệu quả những khu vực được bảo vệ," "trân trọng và bảo vệ các di sản văn hóa" và "phẩm chất vượt trội của tổ chức").

Những người được "thưởng lãm" sản phẩm nói trên là các nhà quản lý, họ phải thống nhất mớ hỗn độn vừa được liệt kê (mặc dù đó là sản phẩm của chính họ). Đây là ví dụ cho thấy Mê cung của quá trình phân tích: biết tìm đâu thông tin tổng hợp ở đâu trong một thế giới đã bị xẻ nhỏ bởi những phân tích?

Tổng hợp là một trong những nhân tố cốt lõi của công việc quản lý: kết hợp mọi yếu tố lại với nhau dưới dạng các chiến lược gắn kết chặt chẽ, các tổ chức thống nhất và các hệ thống đồng bộ. Đó cũng là yếu tố biến quản lý trở thành một công việc khó nhằn – và cũng rất thú vị. Nói như vậy không có nghĩa là các nhà quản lý không cần đến các phân tích; vấn đề là họ cần các phân tích để làm nguyên liệu tạo ra thông tin tổng hợp.

Vậy làm cách nào nhà quản lý nhìn thấy được bức tranh tổng thể giữa vô vàn chi tiết vụn vặt? Tất nhiên, mỗi tổ chức không phải là một viện bảo tàng với bức tranh tổng thể được treo trên tường. Và bức tranh tổng thể mà chúng ta đề cập ở đây cần phải được thiết kế trong bộ não của từng cá nhân thuộc tổ chức đó.

Hãy thử phác thảo sơ đồ tổ chức. Đây được coi là phương pháp giúp phác thảo một cách hệ thống các bộ phận cấu thành nên tổ chức. Nó cũng có thể được xem như một loại mê cung trong đó các cá nhân của tổ chức phải tự tìm lấy đường đi cho mình. Giả định phía sau sơ đồ tổ chức này là nếu mỗi đơn vị đều làm đúng công việc của mình thì toàn bộ bộ máy sẽ vận hành trơn tru. Nói cách khác, cơ cấu được sinh ra để coi sóc tổ chức, cũng như hoạch định được sinh ra để chăm chút cho chiến lược. Bất kỳ ai có niềm tin vào điều này đều nên trở thành ẩn sĩ.

Chia nhỏ. Như đã đề cập, Peters và Waterman (1982) đã rất hăng hái viết về "phương pháp chia nhỏ." Các nhà quản lý phải thâu tóm những vấn đề đao to búa lớn bằng cách chia chúng thành nhiều phần nhỏ – "những mẩu nhỏ" – để có thể xử lý lần lượt từng phần. Đây là cách làm hợp lý, thực chất thì đây là việc cần làm (như đã bàn về việc lập thời gian biểu trong Chương 3). Vấn đề là từng mẩu nhỏ lại không khớp với nhau như các mảnh ghép trong trò chơi xếp hình. Nó cũng giống như chơi trò xếp hình Legos, chỉ trừ việc các mảnh ghép không khớp với nhau lắm, thì thậm chí nhà quản lý không rõ cần phải lắp ghép cái gì.

Trong một bài báo sinh động có tựa đề The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information (Con số 7 thần kỳ, cộng hay trừ đi 2: Những hạn chế trong khả năng xử lý thông tin của chúng ta) năm 1956, George Miller đã chỉ ra rằng con người chỉ có thể xử lý được 7 mẩu thông tin trong bộ nhớ ngắn hạn và trung hạn của mình mà thôi. Nếu vậy, làm sao

chúng ta có thể nhét vừa bức tranh tổng thể khổng lồ vào bộ não bé nhỏ của mình?

Vẽ ra bức tranh tổng thể. Hãy cùng xem xét phép ẩn dụ này theo nghĩa đen. Làm thế nào họa sĩ nhìn thấy bức tranh tổng thể? Anh ta, giống như nhà quản lý, biết đi đâu để nhìn thấy nó? – ở đây không tính đến chuyện sao chép của người khác, những kẻ làm như thế không bao giờ trở thành họa sĩ vĩ đại (cũng như nhà quản lý sao chép chiến lược của người khác không thể trở thành nhà quản lý vĩ đại).

Bức tranh tổng thể đó cần phải được vẽ bằng từng nét cọ và từng mẩu kinh nghiệm. Họa sĩ có thể bắt đầu bằng một ý tưởng tổng thể trong đầu, nhưng từ đó bức tranh phải được hình thành sau một chuỗi hành động nhỏ nhặt – một chiếc lược lớn cũng vậy. Hiện nay, hiếm có công ty nào có chiến lược lớn hơn hoặc tốt hơn IKEA – chuỗi công ty kinh doanh đồ dùng nội thất. Đó chính là một bức tranh tổng thể về tập đoàn. Theo các báo cáo thì phải mất đến 15 năm ròng để vẽ nên một bức tranh như thế.

Tất nhiên các nhà quản lý cũng cần phải lưu ý rằng có nhiều bức tranh quá lớn để có thể vẽ được, hoặc có một số mẩu quá nặng để có thể gánh vác, và một số cột biểu đồ quá cao để có thể leo lên nổi: tổ chức đó quá lớn, hoặc công việc quản lý quá giả tạo.

Những công việc quản lý tự nhiên và phi tự nhiên. Có một số thực thể dường như có thể quản lý rất dễ dàng: một công ty với chế độ phân quyền rõ ràng, như trường hợp IKEA, hoặc một cửa hàng đơn lẻ trong chuỗi cửa hàng IKEA. Những thực thể khác thì không – ví dụ, một công ty tổng hợp, hoặc hai cửa hàng trong chuỗi cửa hàng IKEA.

Thử xem xét trường hợp của Ann Sheen thuộc Sở Y tế Quốc gia (National Health Service – NHS). Quản lý việc chăm sóc bệnh nhân ở một bệnh viện có vẻ như là điều đơn giản. Nhưng quản lý việc chăm sóc bệnh nhân ở hai bệnh viện, cách nhau vài cây số, vừa được hợp nhất trên giấy tờ thì sao? Hai bệnh viện này hẳn sẽ cần Ann làm ở cả hai vị trí, nhưng làm thế nào kết hợp hai công việc này lại làm một? Có gì là tự nhiên trong việc quản lý công việc này?

Đó là một trong vô số ví dụ về công việc quản lý được thiết lập trên cơ sở địa lý – thường công việc này bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến cá nhân. Một trong số 29 nhà quản lý hiện đang làm việc cho Sandy Davis chịu trách nhiệm quản lý các công viên quốc gia thuộc miền Tây Canada. Nhưng điều đó có nghĩa là sao? Công viên Quốc gia Banff có không gian, dịch vụ, khách du lịch và những vấn đề của riêng nó. Nhưng vài công viên như thế, phân bố khắp ba trong số mười tỉnh của Canada thì có điểm gì chung? Một thực tế nguy hiểm là các nhà quản lý phải quản lý một lúc nhiều đơn vị như đề cập ở trên thường có xu hướng cố tìm ra những điểm chung – chẳng hạn bằng cách tổ chức hàng loạt cuộc họp giữa các giám đốc công viên để tìm giải pháp phối hợp hoạt động. Một nguy cơ khác là các nhà quản lý dễ sa vào kiểm soát những vấn đề vụn vặt.

Trong một tổ chức, không gì nguy hiểm hơn tình trạng một nhà quản lý có quá ít việc để làm. Các nhà quản lý thường là những người đầy nhiệt huyết – vì thế họ mới trở thành nhà quản lý, và khi càng lên vị trí cao hơn, họ càng tràn trề nhiệt huyết. Hãy thử đặt họ vào các vị trí quản lý theo khu vực địa lý như trên, dù bản chất của vị trí đó là có khá ít công việc để làm thì nhất định họ cũng sẽ tìm ra thứ để làm. Đôi khi họ cố gắng kiểm soát tất cả, hoặc làm gì đó. Dưới đây là một ví dụ.

Một ngày bất thường?

Lần đầu tiên tôi đến thăm NHS, tổ chức này có 175 “quận” và 14 “miền”; 90 “vùng” được xếp ở mức trung gian đã được loại bỏ sau một công trình nghiên cứu tư vấn. Vài năm sau, khi tôi quay trở lại, một số hoạt động tái cơ cấu lại được thực hiện, tổ chức này chỉ còn các “nhóm phụ trách chăm sóc sức khỏe chiến lược,” tổng số có 28 đơn vị như thế (sau đó đã giảm xuống còn 10). Nói cách khác, giờ đây chúng ta đã vẫy chào tạm biệt các quận và miền, và một kiểu chia vùng khác lại được áp dụng.

Tuy nhiên, dịch vụ chăm sóc sức khỏe không được thực hiện bởi một quận, miền hay vùng; mà là bởi một bệnh viện, phòng khám hoặc bác sĩ. Có lẽ NHS sẽ còn tiếp tục tái cơ cấu vì họ vẫn chưa tìm thấy viên đạn thần kỳ – một thứ bảo bối vô phương tìm kiếm.

Peter Coe là nhà quản lý của một trong những quận nói trên, quận Bắc Hertfordshire. Một ngày của ông bắt đầu trong một căn phòng nhỏ, nơi diễn ra cuộc họp quan trọng.

Ba nhân viên báo cáo có mặt để hỗ trợ Peter, một người chịu trách nhiệm về chất lượng, một người chịu trách nhiệm về hoạt động thu mua, người thứ ba chịu trách nhiệm về hệ thống thông tin. Một chuyên viên đến từ Bộ Y tế (Department of Health – chúng ta sẽ gọi tắt người này là DH) từ London tới để giám sát tình hình quận thực hiện sáng kiến mới của NHS tiến triển ra sao.

Các quận giờ đây sẽ trở thành "người mua," đàm phán với các "nhà cung cấp" (các bệnh viện, phòng khám, v.v…, một số trong đó được đàm phán với tư cách là một đơn vị "độc quyền" độc lập) để được cung ứng các dịch vụ chăm sóc y tế. Chí ít đây cũng là mục tiêu làm việc khi ấy, nhưng vấn đề lại không được xác định cụ thể. Bắc Hertfordshire được coi là đơn vị đã gần đạt được mục tiêu tái cơ cấu trên, do đó DH được cử tới để học tập mô hình làm việc của Peter và nhóm cộng sự rồi sau đó phổ biến cho các quận khác cùng noi gương. Đối với Peter, cuộc họp này là cơ hội giúp ông củng cố thêm uy tín cũng như kêu gọi thêm ngân sách tài trợ cho quận. Vì vậy, cụm từ "người mua" và "nhà cung cấp" không ngớt được nhắc đi nhắc lại suốt cuộc họp, trong một bầu không khí có phần kém chân thực, dường như đây là một khái niệm trừu tượng mà họ đang cố hiện thực hóa, trong khi vấn đề cần bàn đến là chăm sóc sức khỏe thì vẫn bị bỏ ngoài lề.

Sau phần bàn luận chung, mỗi nhân viên trong nhóm lại trình bày công việc họ đang làm. Ví dụ, các bình luận về "chất lượng" xoay quanh "mười chỉ báo chính" rõ ràng được lấy từ một nghiên cứu tư vấn nào đó. Điều này dường như không mấy liên quan tới tình hình thực hiện các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, cũng như những thảo luận về việc làm thế nào có được "người tiêu dùng" – đầu vào – thật ra cũng không liên quan gì. (Nhân viên phụ trách hoạt động thu mua phát biểu: "Tôi rất quan tâm đến cách các anh nói chuyện với người dân," DH nói: "Tôi không nghĩ là có ai trong chúng ta đã thật sự nói chuyện với người tiêu dùng," và nhân viên phụ trách hoạt động thu mua trả lời: "Tôi đã làm thế… cách đây chừng mười năm." Thật ra, tất cả những người có mặt trong cuộc họp này cũng đều là "người dân" và "người tiêu dùng" mà thôi, vì NHS cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho gần như toàn bộ dân số nước Anh).

Trọng tâm của cuộc thảo luận này là vấn đề kiểm soát – ví dụ, sự kiểm soát của nhà nước đối với hệ thống chăm sóc sức khỏe, sự kiểm soát của hệ thống đối với người sử dụng hệ thống là người dân, và làm cách nào các quận khác trực thuộc NHS có thể thực hiện thành công quá trình chuyển đổi cơ cấu.

Sau bữa trưa, một chút thời gian đã được dành để bàn về các rủi ro – như ai đó gọi là "hai phút dành cho rủi ro." Các thành viên bàn xem rủi ro nghĩa là gì sau khi có người phát biểu "Tôi không hiểu" và DH trả lời "Quan điểm của tôi về vấn đề này là: chúng ta cần phải xây dựng một quy trình phân tích các quyết định trong đó có tính đến các yếu tố rủi ro chính trị." Sau đó, họ quay trở lại với hệ thống thông tin, có người gọi nó là "chức năng thông tin." Nhân viên phụ trách hoạt động thu mua, nhân nói về những thay đổi, đã phát biểu rằng cô "dành nhiều thời gian đàm phán về những quy tắc nền tảng hơn là đàm phán hợp đồng." Có lẽ câu bình luận sau đây của cô đã khái quát chính xác nhất tinh thần chung của cuộc họp: "Có gì đó không ổn lắm!"

Peter rời trụ sở quận sau cuộc họp kéo dài lê thê và lái xe đến trụ sở miền đặt tại London. (Trên đường đi ông chỉ cho tôi xem một bệnh viện, hóa ra đây là bệnh viện duy nhất trong quận). Tại London, Peter lại tham gia một cuộc họp, trong đó ông trình bày bài phát biểu về kinh nghiệm thực

hiện hợp đồng mua dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho người già. Khi Peter đang trình bày các nghiên cứu thống kê và thảo luận về “chiến lược người tiêu dùng” cũng như “giá trị bằng tiền,” thì bên ngoài tiếng còi xe cứu thương rú đinh tai, nhắc nhở những ai còn để ý lắng nghe rằng có nhiều điều phải làm cho vấn đề chăm sóc sức khỏe hơn là những việc này.

Khó khăn về thông tin

Tiếp theo là những khó khăn liên quan đến thông tin của nhà quản lý, cụ thể là ba vấn đề sau: Tình trạng lúng túng trong liên lạc, Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ và Những bí ẩn của quá trình đo lường.

Tình trạng lúng túng trong liên lạc

Như đã bàn, một trong những rủi ro lớn nhất đối với người làm quản lý là ngày càng biết nhiều hơn về những vấn đề hạn hẹp hơn, rốt cục, nhà quản lý chẳng biết tí gì về tất cả các vấn đề. Tình trạng lúng túng trong liên lạc "chỉ mặt đặt tên" những yếu tố ẩn sau vấn đề: Làm cách nào luôn được thông tin kịp thời – giữ mối liên lạc, "mối giao tiếp" – trong khi bản chất của công việc quản lý đã tách nhà quản lý khỏi chính những đối tượng được quản lý? Nói cách khác, làm thế nào nhà quản lý có thể liên lạc được khi về cơ bản, anh ta luôn rơi vào tình trạng bị "ngắt" liên lạc với mọi người?

Livingston (1971) đã viết về tình trạng "qua tay hai lần" của nền giáo dục ngành quản lý kiểu truyền thống. Lẽ ra ông nên gọi đó là "qua tay ba lần," vì bản thân hoạt động quản lý đã có tính chất qua tay lần hai rồi. Các tổ chức được thiết kế sao cho một số người thực hiện các công việc cơ bản, còn những người khác, gọi là nhà quản lý, chỉ giám sát công việc đó theo cách này hay cách khác – hoặc, trong một số trường hợp khác, thậm chí còn quan liêu hơn, nhà quản lý cấp cao hơn giám sát các nhà quản lý cấp dưới giám sát các công việc đã được thực hiện. Quản lý, tôi xin nhắc lại một lần nữa, có nghĩa là hoàn thành công việc thông qua những người khác – dù đó là trên phương diện con người (dẫn dắt và kết nối) hay trên phương diện thông tin (kiểm soát và liên lạc). Ngay cả trên phương diện hành động (làm việc và xử lý), như đã mô tả ở Chương 3, các nhà quản lý nói chung đều làm việc với những người khác để cùng hành động. Tất nhiên khi nhà quản lý càng tiến lên nấc thang quyền lực cao hơn, họ càng xa rời các hoạt động này hơn – đến một điểm mà, như Paul Hirsch từng chỉ ra, nhà quản lý tối cao có thể trở thành "cây trượng phóng ra sấm sét vì họ chẳng biết chuyện gì đang xảy ra cả" (bình luận trong Hội thảo về Khoa học Quản lý, Chicago, ngày 15/8/1986).

Một số người cho rằng sự biệt lập có thể giúp nhà quản lý có cái nhìn khách quan hơn. Tất nhiên là thế. Nhưng cũng có người nhận xét rằng khách quan có nghĩa là đối xử với mọi người như những khách thể. Đó là điều chúng ta mong đợi ở nhà quản lý hay sao? Lại có những người tin rằng Internet giúp mọi người thường xuyên giữ liên lạc với nhau, dù họ ở đâu chăng nữa. Thường xuyên giữ liên lạc với chiếc bàn phím thì đúng rồi, nhưng có thật là thường xuyên giữ liên lạc với mọi mặt của đời sống tổ chức không?

Mọi nhà quản lý đều bất tài – hay họ chỉ quá nản chí? Nguyên lý Peter (The Peter Principle) đã mô tả các nhà quản lý ở những cấp bậc khác nhau thể hiện mức độ kém cỏi của mình như thế nào: liên tục được thăng chức cho đến khi họ ngồi vào một vị trí công việc mà họ không tài nào đảm nhận được, và rồi họ chết dí ở đấy – không bao giờ có thể thăng tiến thêm nữa. Điều chúng ta gặp phải khi nghiên cứu vấn đề hóc búa này là Nguyên lý Peter áp dụng cho chính lĩnh vực quản lý: khi các nhân viên được thăng chức, họ rời bỏ môi trường hoạt động của giới chuyên gia để tham gia vào môi trường trừu tượng của những người làm công việc giám sát, họ ngày càng xa rời với những gì họ phải quản lý. Nếu xét theo phương diện này thì nhà quản lý nào cũng kém cỏi, dù ít hay nhiều. Nhưng chúng ta vẫn cần có ai đó làm công việc quản lý, do đó mới nảy sinh vấn đề hóc búa này.

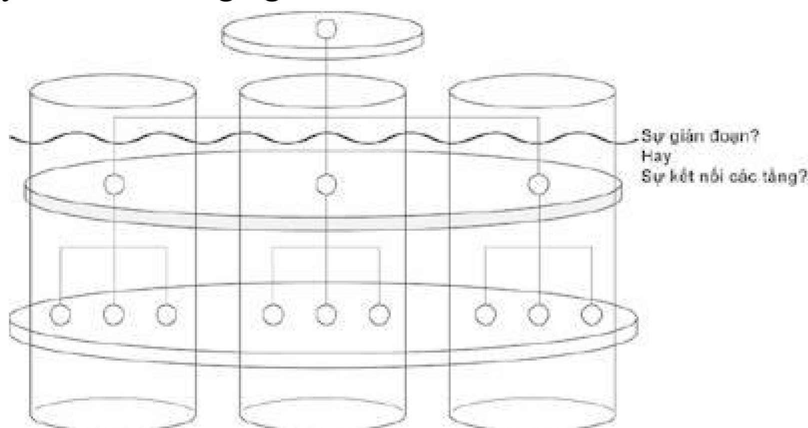
Nếu bạn hỏi giới chuyên gia – không phải chuyên gia về quản lý, mà là chuyên gia vận hành thuộc các tổ chức được quản lý – thì rất nhiều người trong số đó sẽ lớn tiếng phàn nàn về sự kém cỏi của người quản lý mình, nói như thể không có ai quản lý thì sẽ tốt hơn vậy. Một vị bác sĩ mà tôi quen biết, chủ tịch hội đồng y tế của chính bệnh viện nơi ông làm việc, đã khẳng định rằng một bác sĩ trở thành

trưởng khoa trong bệnh viện sẽ không còn là một bác sĩ nữa. Các bác sĩ cũng thường đưa ra những đánh giá tương tự. Tôi sẽ hỏi một bác sĩ khác xem họ đề xuất ai thay thế vị trí quản lý đó: Một kế toán chăng? Hay một cử nhân quản trị kinh doanh? Tốt hơn nữa, chúng ta có thể bỏ luôn vị trí trưởng khoa và để cho CEO quản lý toàn bộ công việc của các bác sĩ.

Trong nghiên cứu của tôi, Tình trạng lúng túng trong liên lạc được bộc lộ rõ ràng nhất thông qua sự chán nản của Gord Irwin, ông cảm thấy mình bị chèn ép giữa một bên là những thực tế hữu hình tại khu công viên ông đã thân thuộc như lòng bàn tay mình và một bên là những trách nhiệm mới của ông gắn với sự trừu tượng của hoạt động quản lý. Nhưng sự chán nản này không chỉ xuất hiện ở vị lãnh đạo mới được đề bạt này. Tiến sĩ Webb bày tỏ nỗi chán chường đó trong cả hành động của mình, cũng như Bramwell Tovey đã thốt ra thành lời, ông tỏ ra vô cùng tiếc nuối công việc chuyên môn mà ông đã bỏ lại phía sau.

Tuy nhiên, không phải ai cũng chán nản như vậy. Như đã đề cập trong chương trước, hầu hết 29 nhà quản lý đều say mê công việc quản lý của mình (trong đó có cả Bramwell). Họ hiểu vấn đề này khó nhằn thế nào, do đó họ không bị sa lầy trong đó. Peter Coe thuộc NHS là một trường hợp đặc biệt thú vị cần được xem xét. Một mặt, ông không thể thực thi quyền kiểm soát trực tiếp đối với các đơn vị có quyền tự quyết trong quận của mình. Nhưng mặt khác, ông lại tìm thấy niềm vui khi làm những việc khác, chẳng hạn đi gặp gỡ các cấp quản lý cao hơn để kêu gọi thêm nguồn lực hỗ trợ cho quận. Ông không nản chí; ông chỉ sử dụng sức lực của mình vào những việc khác. Trong khuôn khổ hoàn cảnh đang xét, đó có vẻ là một phong cách quản lý rất linh hoạt.

Các phiến cắt chạy ngang các silo. Chúng ta đã bàn nhiều về các silo trong tổ chức, những lát cắt chạy dọc theo các cấp bậc nhằm chia tách riêng từng chức năng. Vấn đề hóc búa này ám chỉ một loại lát cắt khác, bản chất là chia theo chiều ngang, lát cắt này tách rời các phân tầng cấp bậc. Chúng ta có thể gọi chúng là các "phiến cắt" như minh họa trong Hình 5.1, vì chúng thường cô lập các "tầng" hoạt động quản lý, tách riêng tầng bên dưới và tầng bên trên, khiến các tầng này càng xa rời thực tế hoạt động của tổ chức hơn nữa. Trong ví dụ về NHS, chúng ta có các nhà quản lý Thick và Webb, có lẽ là thêm cả Ann Sheen, ở trên cùng một tầng, Peter Coe ở một tầng khác, còn Duncan ở tầng trên cùng. Giữa các tầng này là các "phiến cắt" ngăn cách. Khi các phiến cắt ngăn cách giữa các tầng cấp trở nên quá dày − điều này thường xảy ra trong các tổ chức có cơ cấu cồng kềnh − thì Tình trạng lúng túng trong liên lạc có thể khiến toàn bộ tổ chức rơi vào cảnh bế tắc chiến lược: các tầng của nhà quản lý ngồi chết dí trong xứ sở hoang vắng của riêng mình, người nào cũng thiếu thông tin hoặc quyền lực cần thiết để có thể liên lạc đầy đủ với những người khác.



Hình 5.1: Các silo và phiến cắt trong tổ chức

Liên kết từ cơ sở? Vấn đề này dường như ít gây khó khăn nhất đối với nhà quản lý nằm ở tầng thấp nhất, đặc thù của nhà quản lý ở tầng này là có mối liên lạc thường xuyên với cơ sở – những người trực tiếp hành động. Tôi thấy rõ điều này nhất khi đi cùng Stephen Omollo đến nơi cắm trại. Tại đây, tôi

chứng kiến ông liên tục nhận điện thoại, hăng hái thu thập thông tin mới. Một lát sau, khi đang xếp hàng lấy đồ ăn, ông báo cho tôi hay rằng hôm nay không có vấn đề trục trặc nào vì chưa thấy có ai gọi cho ông để phàn nàn điều gì. Peters và Waterman (1982) từng bàn về "quản lý bằng cách đi thăm thú xung quanh"; trong trường hợp này, chúng ta có phương pháp quản lý bằng cách "luôn có mặt," dựa trên cơ sở tin tưởng lẫn nhau.

Dẫu vậy, khi nghiên cứu các nhà quản lý mới, Linda Hill vẫn thấy khá nhiều người tỏ ra chán nản khi vấp phải Tình trạng lúng túng trong liên lạc:

Nhiều tháng trôi qua, [các giám đốc bán hàng mới được đề bạt] càng ngày càng cảm thấy việc cập nhật kiến thức kỹ thuật và kỹ năng của mình trở nên quá đỗi khó khăn. Họ thậm chí còn không có thời gian đọc hết các bản thông cáo về sản phẩm mới hay tính toán xem chiến lược bán hàng nào là tốt nhất cho những sản phẩm đó. Điều khiến họ càng thêm lúng túng là cảm giác mình đã trở nên cùn mòn và vô dụng chỉ sau một khoảng thời gian ngắn đến thế.

Do đó, các nhà quản lý mới "phải học cách để chung sống với sự ngu dốt của chính mình." Như McCall và một số nhà nghiên cứu khác đã chỉ ra, các nhà quản lý chưa có kinh nghiệm không thể hành xử theo cách họ làm khi còn ở vị trí công việc cũ: "Trách nhiệm phải hoàn thành công việc đã được thay thế bằng trách nhiệm phải giám sát để đảm bảo các hệ thống và quy trình làm việc… được thực hiện…" Thêm vào đó, họ phải dần học cách "quản lý thông qua kiểm soát từ xa." Điều thú vị là phẩm chất này sẽ được nhắc lại trong chương cuối như là một trong những đức tính hình thành tác phong của người lãnh đạo cao nhất của tổ chức.

Tầng kết nối hay lỗ hổng hành chính? Trái lại, rất nhiều nhà quản lý thuộc nhóm 29 người đang giữ trọng trách quản lý tại các tổ chức khá lớn – ví dụ như Abbas Gullet, sếp của Stephen, và Doug Ward thuộc đài phát thanh CBC – dường như có năng lực rất tốt, họ không chỉ tự phát triển một vốn hiểu biết tương đối đầy đủ về các hoạt động tầng dưới của tổ chức, mà còn có mối liên lạc thường xuyên với các vị lãnh đạo cấp trên. Có vẻ như mỗi tổ chức lớn đều cần một tầng quản lý trung gian – những người có khả năng kết nối các nhà quản lý ở tầng chóp với tầng cơ sở gồm các hoạt động của tổ chức.

Tất nhiên, trường hợp lý tưởng nhất vẫn là các nhà quản lý cấp cao nhất giữ được mối liên lạc thường xuyên với mọi người ở tất cả các cấp bậc, như cách John Cleghorn làm tại các chi nhánh ngân hàng của ông. (Xem mô tả ngày làm việc của ông ở phần Phụ lục). Tuy nhiên, ngoại trừ các tổ chức là doanh nghiệp, nơi nhà lãnh đạo thường có xu hướng tham gia vào mọi hoạt động, còn lại thì những trường hợp như John Cleghorn xảy ra với tần suất bao nhiêu trong thực tế? (Nhờ có John, Royal Bank đã đặt mục tiêu các nhà quản lý cấp cao phải dành khoảng 25% lượng thời gian của mình có mặt tại các chi nhánh, mặc dù trong thời gian gần đây bản thân John cũng mới chỉ đạt đến mức 16%). Như vậy, tầng kết nối bao gồm các nhà quản lý cấp trung gian này có thể trở thành chìa khóa để tránh tình trạng gián đoạn và tách rời giữa các hoạt động cụ thể ở tầng cơ sở và các vấn đề trừu tượng ở tầng lãnh đạo cấp cao – một vấn đề mà theo tôi ngày càng trở nên nhức nhối trong các doanh nghiệp, tổ chức chính phủ và các tổ chức khác.

Một vấn đề khá phổ biến trong thời điểm hiện nay có thể gọi là lỗ hổng hành chính. Hãy thử xem xét ngành chăm sóc y tế. Trên khắp thế giới, ngành này có vẻ đang phải hứng chịu nhiều hậu quả từ những lỗ hổng như thế. Lỗ hổng tồn tại giữa người chịu trách nhiệm quản lý và người chịu trách nhiệm cung cấp các dịch vụ cơ bản. Hậu quả là ở bên trên lỗ hổng, nhà quản lý nói về những khái niệm trừu tượng (có thể xem lại cuộc thảo luận tại NHS về "chất lượng," "người tiêu dùng" và "rủi ro"), trong khi ở bên dưới, mọi người vừa lúng túng lại vừa chán nản.

Làm thế nào khép lại lỗ hổng này? Rất đơn giản – ít ra là về mặt nguyên tắc: (1) đưa các nhà quản lý xuống cơ sở, (2) khuyến khích những người trực tiếp vận hành công việc tham gia cùng cấp trên, hoặc (3) thu hẹp lỗ hổng.

"Xóa dần các tầng" – nói cách khác là loại bỏ các tầng quản lý trung gian – giúp thu hẹp lỗ hổng. Đây cũng là một phần của hoạt động "thu nhỏ quy mô" đã được bàn đến. Phương pháp này có thể rất hữu ích (hãy bắt đầu với các tầng có tính chất địa lý phi tự nhiên vừa được đề cập ở trên), miễn là nó không tạo ra gánh nặng quá mức đặt lên vai các nhà quản lý cấp trung còn lại sau khi tái cơ cấu (hoặc, như trong trường hợp của NHS, để lại các quận và miền sau khi đã loại bỏ các vùng). Nếu không có tác dụng, người ta nên đặt câu hỏi về quy mô của tổ chức, chứ không chỉ về các phương pháp sắp xếp để có thể đối phó với quy mô. Rất nhiều tổ chức, trong lĩnh vực chăm sóc y tế và các lĩnh vực khác nữa, thường có quy mô quá lớn. (Liệu hợp lý không khi chỉ có NHS đảm nhiệm việc chăm sóc y tế của toàn nước Anh? Trong khi đó, NHS của Scotland chỉ phục vụ cho khoảng 1/10 dân số).

Giữ "mối liên lạc." Trong phần "Quản lý bên ngoài nhà quản lý" ở chương trước, chúng ta đã bàn về việc khuyến khích những người đảm nhiệm hoạt động vận hành đi lên các tầng quản lý phía trên để khép lại các lỗ hổng hành chính – ví dụ như kích thích những nhân viên không làm công việc quản lý cùng đóng góp các đề xuất chiến lược. Nhưng còn đưa các nhà quản lý xuống thì sao?

Bình luận trước đó mà tôi dành cho Stephen Omollo – "luôn có mặt" – gợi ý rằng có một phương pháp tuyệt vời để giải quyết Tình trạng lúng túng trong liên lạc là đưa các nhà quản lý ra khỏi văn phòng của họ, rời xa những buổi họp hành liên miên, dẫn họ đến những nơi mà tổ chức thực thi mục tiêu cơ bản của nó – không chỉ là "ghé qua" mà phải thật sự hiện diện, cả về thể xác lẫn tinh thần. Một giám đốc đã mô tả việc "nhúng chân xuống bùn" có thể biến các nhà quản lý cấp cao thành "chiến lược gia giỏi hơn" như thế nào: "Theo tôi, mỗi nhà máy đều có một cá tính và đặc điểm đặc biệt khi nhà quản lý cấp cao thấu hiểu cách vận hành cụ thể của nhà máy đó tới từng chân tơ kẽ tóc, bằng chính trải nghiệm của mình; cả hệ thống sẽ có một tinh thần thống nhất chung mà ta không thể đạt được nếu áp dụng phương pháp quản lý kiểu xa rời thực tế."

Sau đây là một ví dụ còn điển hình hơn. Khi tôi đang đăng ký bảo dưỡng xe thì vị giám đốc đại lý tiến đến chào hỏi. Như mọi lần, chúng tôi trò chuyện một lát, và chủ đề lần này là quản lý. Ông đã nói một điều mà lẽ ra tôi phải nhận ra từ lâu, quả thực trước đó tôi chưa bao giờ để tâm đến: "Ở đây tôi không có văn phòng riêng." Chẳng trách ông luôn có mặt khắp nơi và rảo bước thăm thú xung quanh.

Tác dụng của phương pháp quản lý khuyến khích cấp dưới phát biểu ý kiến, hoặc chí ít là tạo điều kiện cho nhiều người có thể trình bày ý tưởng của mình, không thể bị xem nhẹ. Nó có thể giúp nâng cao chất lượng hoạt động của bộ máy. Tất nhiên không phải nhà quản lý nào cũng may mắn như hai người vừa kể trên, vì các mối liên lạc cần thiết đều tương đối gần gũi, họ có thể thường xuyên tiếp xúc. Nhưng đó cũng là do lựa chọn của mỗi người. Tại sao quá nhiều hoạt động quản lý phải được thực hiện trong các văn phòng biệt lập và phòng họp kín đến vậy? Các công ty của Nhật nổi tiếng với cách để các vị lãnh đạo ngồi tại những khu vực mở nhằm giúp việc giao tiếp được thuận lợi. Kao, một người trong số đó, còn được biết đến như một người thích tổ chức các cuộc họp ban lãnh đạo ở những khu vực mở, để bất cứ nhân viên nào đi qua cũng được chào mừng tham gia cuộc họp. Những công ty như thế, giống như đại lý ôtô mà tôi vừa nhắc, không cần tới một chính sách mở cửa.

Trong Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản lý (www.impm.com), nhà quản lý thuộc hãng Fujitsu đã đưa các đồng nghiệp đến một khu vực mở, nơi ông và các đồng nghiệp làm việc – không có vách ngăn, chỉ có bàn họp. "Ai đấy?" – nhà quản lý đến từ một ngân hàng Canada hỏi khi bà này nhìn thấy một người đang đứng nói chuyện cạnh bàn họp. "Đó là sếp của chúng tôi," chủ nhà trả lời. Bà này thốt lên với vẻ kinh ngạc: "Làm sao các anh làm việc nổi trong khi các sếp cứ đi quanh để

soi thế này?" "Thế thì có vấn đề gì?" – anh ta hỏi lại. Hành động mà nhà quản lý này cho là kiểm soát thì trong mắt vị chủ nhà, đó lại là sự khuyến khích. Đó không phải là quản lý vi mô; mà là giữ mối liên lạc thường xuyên.

Vấn đề nan giải hiện nay chính là kiểu lãnh đạo vĩ mô: các nhà quản lý hoạt động biệt lập thường không biết chuyện gì đang diễn ra trong tổ chức của mình. "Không chịu động chân động tay" thì sẽ dẫn đến "tê liệt trí óc." Đây là một nhận xét về thảm họa tàu Challenger của NASA: "Việc các vị lãnh đạo cấp cao khăng khăng [đòi tổ chức các cuộc hội thảo từ xa "hoàn toàn tách biệt khỏi thế giới của những công nghệ bí hiểm, những kỹ thuật linh hoạt và kinh nghiệm quý báu mà các kỹ sư vận dụng nhằm giúp cho tàu con thoi có thể phóng vào vũ trụ"] để bàn về những vấn đề hết sức trừu tượng là một cách lấp liếm sự thiếu hụt kinh nghiệm cơ bản của họ, hòng che đậy những hiểm họa tiềm ẩn có thể gây ra nhiều bi kịch cho mai sau." Giá như các nhà quản lý chịu khó xuống thực địa, hoặc tốt hơn nữa, giá như các kỹ sư được khuyến khích tiếp xúc với các vị lãnh đạo cấp trên để khép lại lỗ hổng hành chính này – giá như họ trở thành "tai mắt" cho các sếp, trở thành một phần của quá trình ra quyết định – thì hẳn người ta đã tránh được bi kịch.

Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ

Trong phần này, chúng ta sẽ lật ngược lại vấn đề hóc búa đã đề cập trước đó. Các nhà quản lý gặp khó khăn về liên lạc bởi công việc của họ khiến họ không có điều kiện làm việc này; và đến đây, các nhà quản lý lại gặp khó khăn khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới, bởi họ biết nhiều thông tin hơn là những người mà họ sẽ giao việc.

Điều này có mâu thuẫn không? Sẽ là không nếu chúng ta lưu ý đến loại thông tin được xem xét. Nhà quản lý, với tư cách là trung tâm đầu não của một đơn vị (như mô tả trong Chương 3), phải là người được cung cấp những thông tin phổ quát nhất, chứ không phải là người được thông tin rõ ràng nhất. Về nguyên tắc, anh ta có thể tiếp cận được mọi thành viên trong tổ chức, đồng thời lại có cơ hội tiếp xúc với rất nhiều đối tác của công ty, nhiều người trong số này cũng làm việc ở cơ quan đầu não trong tổ chức của họ. Nhưng đa phần những thông tin này lại là loại thông tin thứ cấp, được truyền qua những người khác, mà thường là thông qua truyền miệng. Do đó, nhà quản lý có thể không nhận được phần thông tin xác thực và quan trọng nhất.

Tuy nhiên, với vốn thông tin phong phú của mình, điều gì sẽ xảy ra khi nhà quản lý phải giao nhiệm vụ cho người khác, vì không nhà quản lý nào có thể làm được tất cả những gì mà mọi người kỳ vọng ở họ? Làm thế nào đưa ra quyết định bổ nhiệm đúng đắn, khi phần lớn những thông tin quan trọng đều mang tính cá nhân, thông qua truyền miệng, và thường là tin mật?

Hãy cùng xem xét sự việc sau đây. Một nhân viên gọi điện hỏi vị giám đốc liệu quyết định bổ nhiệm nhân viên có thể bị hủy bỏ thông qua một ủy ban đặc biệt không. Vị giám đốc trả lời là không. Đến câu hỏi thứ hai, nhưng với một nhân viên khác, vị giám đốc lại trả lời là có. Nhân viên này tiếp tục hỏi về trường hợp của một người thứ ba và lại nhận được câu trả lời là không. Sau đó, anh này thắc mắc tại sao câu trả lời của vị giám đốc cho các trường hợp khác nhau lại không thống nhất, vị giám đốc giải thích rằng tùy thuộc vào hiểu biết của ông ta về cá tính của mỗi người được đề cập trong câu hỏi, từ đó mới đưa ra các quyết định khác nhau.

Điều đó cũng hợp lý thôi. Nhưng kết quả thì sao? Sau này, khi có những tình huống tương tự xảy ra, vị giám đốc nên được tư vấn trước khi ra quyết định. Rõ ràng là, dù có thể không chủ định, nhưng chính vị giám đốc đã chọn cách giải quyết khá thiếu trách nhiệm đối với một quyết định kiểu này. Lý do hiển nhiên là vì ông ta tin rằng mình biết nhiều hơn những người khác.

Hãy xem xét một câu chuyện khác, do Charles Handy kể lại, dưới nhan đề "Nghịch lý của sự bổ nhiệm." Khi ông gặp một vị giám đốc, anh này đã phân chia công việc của mình rất rõ ràng thành các chức năng bao gồm: hoạch định, kiểm soát tài chính, bán hàng, v.v…, rồi phân cho mỗi người phụ trách một mảng, nhờ đó, anh ta được rảnh tay – nói theo ngôn ngữ của anh ta, để "làm việc với tư cách luật sư, cố vấn và trọng tài" khi cần thiết. Ba tháng sau, Handy lại đến thăm vị giám đốc này. "Cả hệ thống vẫn ổn," anh ta thông báo, nhưng "những con người trong đó dường như không bắt kịp được với hệ thống… họ không có cái nhìn tổng quan… Mọi việc tôi chuyển xuống cho họ dường như sau đó đều quay về với tôi dưới dạng một vấn đề đang gây tranh cãi cần được giải quyết… Bây giờ thậm chí tôi còn bận hơn trước khi tôi phân chia công việc cho mọi người." Handy đáp: "Nhưng đó chẳng phải là điều anh muốn hay sao? Anh giao tất cả các nhiệm vụ, ngoại trừ nhiệm vụ điều phối, dàn xếp và liên kết, thế nên đấy là phần công việc dành cho anh." Trong trường hợp này, nhà quản lý đã giao quyền, nhưng kết cấu lại gây cản trở cho việc thực hiện. Các quyết định không thể bị xé nhỏ ra như một tổ chức; ở cấp độ quản lý, mọi thứ vẫn phải đi liền với nhau.

Giao việc đã khổ, không giao việc còn khổ hơn. Các nhiệm vụ chỉ bao gồm một chức năng đặc thù có thể dễ dàng giao cho người thường thực thi chức năng đó, họ có kinh nghiệm làm việc hơn, thậm

chí có nhiều thông tin chuyên môn hơn. Nhưng còn những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều kỹ năng chuyên ngành hoặc cần được hỗ trợ bởi những thông tin mật mà chỉ nhà quản lý mới tiếp cận được thì sao? Làm thế nào phân bổ những nhiệm vụ như vậy?

Vấn đề này không có gì đáng bàn cãi nếu nhà quản lý có thể dễ dàng phổ biến những thông tin cần thiết đi kèm nhiệm vụ được giao. Nhưng chuyện này phần lớn là bất khả thi, vì như đã bàn ở Chương 2, đa phần những thông tin này thường là tin truyền miệng, do đó chúng chỉ được lưu lại tùy theo năng lực ghi nhớ của bộ não người mà thôi. Những thông tin đã được lưu dưới dạng văn bản, trên giấy tờ hay máy tính, có thể truyền đi dễ dàng và có hệ thống; còn những thông tin truyền miệng từ bộ nhớ của não người thì không. Ngay cả trong trường hợp một số thông tin như thế có thể tiếp cận được, thì việc truyền tin là một quá trình tiêu tốn nhiều thời gian và khá "thô." Nhà quản lý sẽ phải "tóm lược" thông tin đó cho người nghe thông qua lời nói. Như Karl Weick đã kết luận (khi bình luận về tình thế tiến thoái lưỡng nan này trong cuốn sách của tôi xuất bản năm 1973): "Giao nhiệm vụ đang trở thành một vấn đề nan giải vì bản thân nhà quản lý là một ngân hàng dữ liệu linh hoạt và còn nhiều khiếm khuyết." (Weick còn lạm bàn rằng "nhà quản lý càng có trí nhớ kém thì càng giao nhiệm vụ nhiều hơn," do trong hoàn cảnh của họ, cảm giác tiến thoái lưỡng nan ít trầm trọng hơn!).

Do đó, các nhà quản lý – những người phải gánh chịu lời nguyền do bản chất của hệ thống thông tin cá nhân mà họ có – thường sa vào tình huống hoặc công việc quá tải hoặc chán nản cùng cực. Trong tình huống thứ nhất, họ tự thực hiện quá nhiều nhiệm vụ hoặc nếu không thì cũng dành quá nhiều thời gian để phổ biến thông tin theo kênh truyền miệng. Trong tình huống thứ hai, họ phải kiểm tra lại công việc do các nhiệm vụ mà họ giao phó cho người khác không được hoàn thành chính xác, vì chúng được phân cho những người tương đối thiếu thông tin cần thiết (so với nhà quản lý). Chúng ta thường thấy không ít người bị khiển trách do thất bại khi làm việc, mà nguyên nhân thường là vì họ không có khả năng tiếp cận nguồn thông tin cần thiết để có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Giao việc theo kiểu chỉ đơn thuần phó thác toàn bộ công việc cho thuộc cấp thì không được coi là quản lý có trách nhiệm.

Trong một nghiên cứu về các nhà quản lý mới được đề bạt, Hill đã kết luận rằng khi bị ép phải chọn giữa một bên là làm việc quá sức và một bên là giao nhiệm vụ cho người khác trong tâm trạng hồ nghi, thì đa số mọi người chọn phương án thứ hai, "chủ yếu do hoàn cảnh buộc họ phải [phân quyền cho người khác]; đơn giản là họ nhận thấy công việc của mình quá nhiều để có thể tự mình giải quyết hết." Do đó, Hội chứng hời hợt dẫn đến Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ.

Đối với các nhà quản lý trong nghiên cứu của Hill, vấn đề không phải là "có nên giao nhiệm vụ hay không," mà là "giao nhiệm vụ như thế nào." Ban đầu họ thường có xu hướng đi theo những quyết định cực đoan – "Hoặc giao toàn bộ công việc hoặc không gì cả" – nhưng cuối cùng họ cũng dần hiểu ra cách để cung cấp những thông tin khác nhau cho các đối tượng khác nhau.

Weick coi Tình thế tiến thoái lưỡng nan khi giao nhiệm vụ là vấn đề của "sự cân bằng thông tin," nhất là thông tin truyền miệng. Và nó gợi ý cho các nhà quản lý một phương pháp để giảm bớt phiền toái xuất phát từ vấn đề này: Hãy chia sẻ thông tin mà chỉ mình mới được biết cho những người trong cùng đơn vị càng thường xuyên và bao quát càng tốt; hãy tóm lược thông tin đó cho thuộc cấp, để họ phổ biến lại cho những người khác. Hãy tìm một người số 2 nào đó để cung cấp thông tin thật đầy đủ và tường tận. Nếu làm được như vậy, thì khi cần phải phân công công việc, chí ít một nửa vấn đề đã được giải quyết.

Liệu việc chia sẻ thông tin như thế có làm tăng nguy cơ thông tin mật rơi vào tay những người có ý đồ xấu không? Chắc chắn là đôi khi tình huống đó sẽ xảy ra (mặc dù từ chối chia sẻ thông tin luôn là một chiêu tung hỏa mù trong trò chơi chính trị). Nhưng đổi lại là các lợi ích khi có được những người

có thông tin đầy đủ làm việc xung quanh bạn.

Những bí ẩn của quá trình đo lường

Có một câu cách ngôn đã trở thành phổ biến, đó là nếu anh không đo lường được thì sẽ không có cách gì để quản lý. Quả là kỳ quặc, liệu ai từng thật sự đo lường được chất lượng của hoạt động quản lý (như chúng ta sẽ thảo luận ở chương tiếp theo)? Theo tôi, điều đó cũng có nghĩa là chính hoạt động quản lý không thể bị quản lý. Thực ra, thậm chí đã có ai từng cố đo lường chất lượng hoạt động quản lý chưa? Vì vậy, hãy chấp nhận câu cách ngôn này và phải thừa nhận rằng ngay bản thân hoạt động đo lường cũng không thể bị quản lý. Rõ ràng chúng ta đành gác hoạt động quản lý và đo lường sang một bên – vì không thể đo lường chúng.

Trên thực tế, kết luận duy nhất có vẻ đáng tin cậy có thể được rút ra ở đây là hoạt động đo lường cũng tiềm ẩn những vấn đề hóc búa của riêng nó, chưa kể đến việc làm thế nào quản lý được một thứ mà bạn không thể tin tưởng vào việc đo lường nó?

Xét trên phương diện nào đó, đo lường có vẻ là giải pháp giúp giải quyết hai vấn đề hóc búa cuối cùng. Giả sử nhà quản lý có thể thu được thông tin đáng tin cậy thông qua quá trình đo lường, họ ngồi trong văn phòng của mình và vẫn có được thông tin đầy đủ, không cần phải mất thời gian đi khắp nơi, luôn túc trực hoặc tiếp xúc với mọi người. Họ có thể dễ dàng cung cấp thông tin đi kèm khi giao nhiệm vụ cho nhân viên: chỉ cần bấm nút gửi và thế là thông tin tự động đến tay những người được giao việc. Giả dụ đó là nguyên do khiến việc đo lường trở nên hấp dẫn như thế, nhất là đối với các nhà quản lý bị tách biệt khỏi thực tế hoạt động của tổ chức. Tóm lại là, làm sao các con số có thể nói dối được? Các dữ liệu thường đáng tin cậy, khách quan và "cứng."

Điểm yếu của "dữ liệu cứng." Chính xác thì "dữ liệu cứng" là gì? Đá hẳn là cứng rồi, còn dữ liệu? Mực in trên giấy hay các hạt electron trong máy tính hẳn nhiên là không cứng. (Thậm chí, khái niệm thứ hai mà chúng ta vừa đề cập còn được mô tả là "bản mềm").

Nếu bạn cần một phép ẩn dụ, hãy thử nghĩ tới những đám mây trên bầu trời. Bạn có thể nhìn thấy chúng rất rõ ràng khi đứng từ đằng xa; càng lại gần trông chúng càng mờ ảo hơn. Khi bạn có mặt ở chính giữa đám mây, bạn có thể thọc tay qua chúng và chẳng cảm thấy gì. "Cứng" là một ảo giác của việc chuyển các sự kiện và kết quả của chúng thành những con số thống kê. Chúng cũng rõ ràng và mơ hồ như những đám mây mà thôi. Và khách quan nữa. Anh chàng nhân viên ngồi ở đằng kia không phải một gã dở hơi bị bệnh tự kỷ, nhưng chỉ đạt 4,7 điểm trên thang đánh giá của một nhà tâm lý học. Công ty đó làm ăn lộn xộn quá, vậy mà năm vừa rồi thu được tới 16,7% lợi nhuận trên vốn đầu tư. Như thế đã đủ rõ ràng rồi chứ?

Trái lại, các dữ liệu mềm thường rất lộn xộn, mơ hồ và chủ quan. Nó thường đòi hỏi phải được diễn giải; thậm chí phần lớn dữ liệu mềm không thể truyền đi bằng đường điện tử. Trên thực tế, đó chỉ là những chuyện ngồi lê đôi mách, nghe hơi bắc chõ, hay những ấn tượng cá nhân. Những thứ đó thì khách quan ở đâu?

Vậy là kết quả đã ngã ngũ. Lúc nào dữ liệu cứng cũng giành phần thắng, ít nhất là cho đến khi đụng phải những tế bào mềm trong não người, những tế bào này đầu tiên thì tạo ra dữ liệu, còn sau lại cố gắng sử dụng chúng. Vậy hãy cùng xem xét những điểm yếu của dữ liệu cứng.

1. Dữ liệu cứng rất hạn chế về phạm vi. Chúng có thể cung cấp cơ sở cho việc mô tả, nhưng thường không phải là cơ sở cho việc giải thích. Chẳng hạn khi lợi nhuận tăng cao, tại sao vậy? Có phải vì thị trường mở rộng? Bạn có thể tìm được số liệu về vấn đề này. Vì một đối thủ lớn của bạn đã làm việc gì đó ngu ngốc? Kiếm đâu ra số liệu chứng minh bây giờ? Vì tài năng quản lý của bạn? Làm gì có con số nào đo lường được việc này (vậy nên hãy coi điều này thật xác đáng). Do đó, chúng ta luôn cần dữ liệu mềm để giải thích những gì ẩn sau dữ liệu cứng: chính sách điều hành của công ty đối thủ, biểu

hiện trên khuôn mặt khách hàng. Khi so sánh với dữ liệu mềm, dữ liệu cứng thường khô khan, thậm chí là chẳng đem lại ích lợi gì. Một trong những đề tài nghiên cứu nổi tiếng của Viện Nghiên cứu Kinsey về hành vi tình dục của nam giới có đoạn phàn nàn như sau: "Dù tôi nói đông nói tây gì đi nữa, anh ta cũng chỉ nhìn thẳng vào mắt tôi và hỏi 'Bao nhiêu lần?'."

2. Dữ liệu cứng thường quá chung chung. Dữ liệu cứng thể hiện điều gì? Thường là rất nhiều vấn đề được gộp chung lại và biểu diễn bằng những con số chung chung, đúc rút thành những số liệu tổng hợp tinh túy nhất. Thử nghĩ xem bao nhiêu mồ hôi nước mắt đã đổ ra để có được những con số này.

Thật ra thì "nhìn cây thấy rừng" cũng tốt thôi – trừ phi bạn làm trong ngành khai thác gỗ. Nhưng đa số các nhà quản lý như thể đang làm trong ngành khai thác gỗ vậy: họ còn cần phải biết rõ về từng cái cây nữa. Có quá nhiều hoạt động quản lý được thực hiện như thể ngồi trên máy bay trực thăng nhìn xuống vậy, từ trên cao nhìn xuống thì tất cả cây cối đều trông như một tấm thảm xanh. Như Neustadt đã trích dẫn trong Chương 2, các vị tổng thống Mỹ cần "không phải những hỗn hợp nhạt nhẽo… [mà là] những chi tiết cụ thể có thể khớp nối lại với nhau trong đầu óc [của họ] giúp soi sáng những gì ẩn sau vấn đề đang đặt ra trước mặt [họ]." Chính nhân tố được nhắc đến phía sau, chứ không phải là nhân tố đầu tiên, sẽ tạo động lực cho những hành động quản lý và giúp các nhà quản lý phát triển các mô hình nhận thức để có thể thực hiện những hành động đó.

3. Đa số thông tin cứng đều đến quá muộn. Thông tin cần có thời gian mới "rắn hóa" được. Đừng bị mắc lừa bởi tốc độ các hạt electron di chuyển trên Internet. Các sự kiện và kết quả ban đầu phải được văn bản hóa với tư cách là các "sự việc," rồi sau đó sẽ được tổng hợp thành các báo cáo, nhiều khi các báo cáo này có thể phải đợi cho đến thời hạn định trước (giả dụ đến cuối quý). Đến lúc đó thì các đối thủ đã kịp chiếm lĩnh người tiêu dùng và vượt xa công ty bạn rồi.

4. Cuối cùng, thật kinh ngạc, một lượng lớn dữ liệu cứng rất không đáng tin cậy. Trông những con số có vẻ ổn đấy. Nhưng chúng từ đâu ra? Hãy thử nhấc phiến đá dữ liệu cứng lên rồi xem bạn thấy gì bên dưới:

Các cơ quan công cộng rất thích tích lũy số liệu thống kê – họ thu thập số liệu, thêm mắm dặm muối, rồi nâng tầm quan trọng của chúng lên đến n lần, sau đó băm nhỏ ra và làm thành những biểu đồ đẹp mắt. Nhưng một điều mà bạn không bao giờ quên, rằng từng con số trong những số liệu trên đều có điểm xuất phát ban đầu là từ một quan sát viên ở địa phương, người này có thể điền vào bất cứ con số nào mà anh ta thích (Maltz, 1997).

Và không chỉ có các cơ quan công cộng. Các doanh nghiệp thời nay cũng bị ám ảnh nặng nề bởi những con số. Nhưng liệu ai có thời gian tìm hiểu xem quan sát viên điền gì vào bản thống kê. Thêm nữa, kể cả nếu những gì được ghi lại đều đáng tin cậy ngay từ đầu, thì luôn có thứ bị mất đi sau quá trình lượng hóa. Các con số được làm tròn, rồi sẽ có sai sót khi tính toán, các sắc thái sẽ bị mất dần đi. Những ai từng phải thực hiện một đo lường định lượng – dù là đếm số lượng sản phẩm không đạt chuẩn bị loại trong một nhà máy hay đếm số đầu sách ở một trường đại học – đều hiểu số liệu có thể bị bóp méo tới mức nào, dù có chủ định hay không.

Khi giữ vị trí "thống kê và hoạch định" tại Bộ Hàng không Anh trong Chiến tranh thế giới thứ hai, Ely Devons đã mô tả hết sức chi tiết khả năng xảy ra sự bóp méo số liệu. Việc thu thập dữ liệu như vậy vô cùng khó khăn và phức tạp, nó đòi hỏi "kỹ năng rất cao," tuy nhiên, quá trình này lại bị "gian lận… do cách làm việc kém cỏi, tồi tệ và quen thuộc mà các nhân viên văn phòng vô dụng vẫn ưa dùng." Sai sót thâm nhập vào dữ liệu theo đủ mọi đường, sai sót xảy ra ngay khi chúng ta coi các tháng trong năm đều như nhau, mặc dù mỗi tháng đều có số ngày nghỉ và ngày lễ khác nhau. "Sử dụng các con số thường là một cách hữu ích để tóm lược những đánh giá và phỏng đoán." Đôi khi chúng

thậm chí còn được “phát triển thông qua ‘sự thỏa thuận về mặt thống kê’. Nhưng ‘khi một con số đã được truyền đi… thì không ai có đủ khả năng đưa ra những lập luận hợp lý để chứng minh rằng nó sai.” Và khi những con số đó được gọi là “số liệu thống kê,” chúng được khoác lên mình đặc quyền và tính bất khả xâm phạm của Kinh Thánh.

Tất cả những điều tôi nói ra trên đây không phải để khăng khăng rằng mọi người phải loại trừ thông tin cứng. Làm thế cũng chẳng hợp lý hơn hành động loại bỏ thông tin mềm. Nó chỉ có nghĩa rằng chúng ta nên ngừng đeo đuổi các con số và không để thông tin cứng lấn át thông tin mềm; thay vào đó, chúng ta cần phải kết hợp cả hai nguồn thông tin bất cứ khi nào có thể. Chúng ta đều biết cách sử dụng dữ liệu cứng để kiểm tra”trực giác mềm.” Vậy, nếu dùng “trực giác mềm” để kiểm tra dữ liệu cứng thì sao (chẳng hạn như rà soát lại các số liệu thống kê)?

Nguy cơ từ các thông tin cá nhân. Làm sao các nhà quản lý có thể chắc chắn rằng những thứ mà họ “mắt thấy tai nghe” là đại diện đáng tin cậy cho những gì đang diễn ra trong tổ chức của mình? Trong ngày quản lý của mình, John Cleghorn đã đi thăm các chi nhánh của Royal Bank mà ông biết rõ nhất, đóng tại thành phố quê hương Montreal. Nếu hôm đó ông tới thăm chi nhánh tại Moose Jaw, Saskatchewan thì sao? Tất nhiên, trong ngành ngân hàng thì các chi nhánh thường giống nhau, chỉ cần đi thăm một chi nhánh, bạn đã có thể hình dung được các chi nhánh còn lại ra sao. Song nếu các lãnh đạo của WalMart tin rằng những hiểu biết của họ về thị trường Mỹ cũng có thể áp dụng vào thị trường Đức thì sẽ ra sao?

Những thông tin như vậy có thể gây ra khá nhiều rắc rối. Chúng ta cần phải lật lại vấn đề: Vậy nguy cơ của việc ngồi lì tại văn phòng và đọc các bản báo cáo chung chung về hoạt động của tổ chức thì sao? Những thông tin mà nhà quản lý “mắt thấy tai nghe” có thể mang tính cá nhân, song nó cũng rất trực quan và phong phú, hoàn toàn trái ngược với tình trạng cô lập đang phổ biến tại văn phòng của các nhà lãnh đạo hiện nay. Hãy nghĩ tới mọi thông tin mà John thu thập được từ các chi nhánh, chúng có thể bị loại trừ, thanh lọc hay bóp méo trên suốt quãng đường “chu du” từ thực địa tới phòng làm việc. Tất nhiên ông cũng cần các báo cáo thống kê, nhưng thử nghĩ xem, sẽ rất hữu ích nếu John có cơ hội so sánh kết quả các báo cáo với những quan sát trực quan của chính mình.

Lại khổ. Quay trở lại với vấn đề hóc búa này, các nhà quản lý không phân quyền cho thuộc cấp đã khổ, nhưng nếu phân quyền thì còn khổ hơn. Họ không thể né tránh các dữ liệu cứng, song cũng không được để bản thân trở thành tù nhân của chúng. Đồng thời, họ không thể để mình trở thành tù nhân của những thông tin mềm mơ hồ, đậm tính cá nhân. Bí ẩn của quá trình đo lường là vấn đề hóc búa, bởi rất khó có được một giải pháp triệt để. Mỗi nhà quản lý phải tự tìm ra sự cân bằng cho riêng mình, chí ít cũng phải trang bị cho mình lượng thông tin cứng và mềm vừa đủ để có thể kiểm tra chéo hai nguồn tin đó.

Khó khăn về con người

Ba trong số các vấn đề hóc búa của hoạt động quản lý nảy sinh chủ yếu trên phương diện con người. Ba vấn đề này bao gồm Rắc rối của trật tự, Nghịch lý của quyền kiểm soát (là sự mở rộng của vấn đề trước đó) và Nanh vuốt của sự tự tin.

Rắc rối của trật tự

Các tổ chức cần sự trật tự. Đôi khi tổ chức cũng cần trạng thái mất trật tự – bị xáo trộn, song trong phần lớn thời gian, tổ chức cần phải tập trung giữ vững nhịp độ cung cấp hàng hóa và dịch vụ của mình. Trọng trách duy trì trạng thái trật tự này là thuộc về các nhà quản lý của tổ chức. Những người làm việc trong một đơn vị thường trông chờ nhà quản lý giúp họ xác định và dự báo, từ đó có thể thực hiện các công việc được giao: tuyển dụng nhân viên, lên kế hoạch hoạt động và sản xuất sản phẩm.

Xưa nay chúng ta thường đánh đồng quản lý với kiểm soát. Phần lớn trật tự được biểu hiện dưới dạng các chiến lược và cơ cấu – một thứ dùng để thiết lập phương hướng, thứ còn lại nhằm cụ thể hóa trách nhiệm.

Tuy nhiên, ngay cả khi đang tìm cách áp đặt trật tự như thế, các nhà quản lý cũng nhận thấy bản thân lại đang làm việc thiếu trật tự. Đó là thông điệp được rút ra từ hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm về công việc của các nhà quản lý. Tom Peters chỉ ra rằng khi làm công việc quản lý, "tính tùy tiện" là điều bình thường, không thể tránh khỏi và thường là chấp nhận được" (1979).

Tại sao? Bởi vì trong khi tổ chức muốn phát triển liên tục, thì các lực lượng bên ngoài lại không ngừng biến đổi. Tổ chức cần sự ổn định, dễ dự đoán, nhưng thế giới lại có xu hướng trở nên khó lường: khách hàng thay đổi mối quan tâm, các công nghệ mới ra đời, các nghiệp đoàn đòi đình công. Như Len Sayles ghi chú: "Mọi kế hoạch đều không hoàn mỹ. Luôn có những khiếm khuyết mà người ta không lường trước và không thể lường trước" (1979). Điều này đúng ngay cả đối với cơ cấu tổ chức – một thứ có tính trật tự cao: "Cấp dưới cần phải được giải thích rõ ràng về công việc và quyền hạn của mình, tuy nhiên không thể tránh khỏi những lúc công việc bị chồng chéo và quyền hạn bị xóa nhòa."

Cần có người xử lý với những thứ không lường trước được, và thông thường thì đó chính là nhà quản lý – người giữ trọng trách đủ bao quát và công việc đủ linh hoạt để có thể đối mặt với những bất trắc và tình trạng nhập nhằng. Trên phương diện nào đó, nhà quản lý chính là chiếc bồn rửa cho tình trạng mất trật tự của tổ chức. Do đó, nếu quản lý là việc lập lại trật tự từ sự hỗn loạn, thì Rắc rối của trật tự đặt ra vấn đề là: Làm thế nào thiết lập trật tự cho công việc của người khác trong khi bản thân công việc quản lý lại vô tổ chức? (Watson, 1996).

Đây là một trong những vấn đề học búa phổ biến của ngành quản lý và đã được Andy Grove, làm việc tại Intel, mô tả kỹ lưỡng. Các nhà quản lý hoạt động trong một thế giới năng động cần "rèn luyện sức chịu đựng đối với tình trạng rối loạn," đồng thời "cố gắng hết sức để lèo lái mọi thứ xung quanh [mình] trở về đúng trật tự." Họ cần điều hành mọi thứ "giống như một nhà máy đã được bôi trơn cẩn thận," nhưng vẫn phải "luôn sẵn sàng cả về lý trí và cảm xúc để chuẩn bị đón đầu… những biến động." Vậy phương châm của Grove là gì? "Để mặc sự hỗn loạn thống trị, rồi sau đó hãy thống trị trong hỗn loạn" (1995). Quả là một vấn đề hóc búa hoàn hảo!

Liệu hoạt động mất trật tự có thể tạo ra kết quả trật tự không? Tất nhiên là có, nếu không các tổ chức – và rất nhiều thứ khác – sẽ không thể vận hành. Hãy nghĩ tới các nghệ sĩ, nhà phát minh, kiến trúc sư hay người viết sách. Một số nhân vật này xứng đáng được gọi là "thiên hạ đệ nhất bừa bãi," ấy vậy mà họ vẫn có thể làm nên những sản phẩm đạt đến trình độ mẫu mực về trật tự.

Bản chất vô tổ chức nằm trong sự rắc rối của trật tự. Liệu những gì đang bàn ở đây có phải là một

vấn đề hóc búa, hay chỉ là một hiện tượng lạ mà thôi? Hãy xem xét một quy trình lộn xộn có thể làm hỏng kết quả mang tính trật tự như thế nào, và ngược lại.

Quay lại với các họa sĩ, không ít người trong số này biểu lộ tình trạng xáo động của bản thân trên bức vẽ – sự hỗn mang ẩn trong tâm can họ, như trong các tác phẩm của Van Gogh hay bức “Tiếng thét” của Munch. Dẫu vậy, các tác phẩm này vẫn có một trật tự đáng kinh ngạc. Tất nhiên, trong đó vẫn có những thủ pháp nghệ thuật hỗn loạn, song với nghệ thuật thì điều đó không mấy rắc rối. Còn với quản lý lại khác. Đây là một vấn đề hóc búa vì quản lý bừa bãi có thể khiến tổ chức trở nên rối loạn. Nhà quản lý chỉ cần bỏ qua các vấn đề còn mơ hồ và sự xung đột, thế là rắc rối nảy sinh.

Điều ngược lại cũng có thể xảy ra, với những hậu quả tiêu cực. Mọi người trong đơn vị có thể áp đặt một trật tự giả tạo lên nhà quản lý của họ. Hệ thống cấp bậc trong tổ chức hoạt động theo cả hai hướng, từ đó những gì được đưa xuống cấp dưới sẽ quay ngược trở lên, chẳng hạn khi nhà quản lý xây dựng một kế hoạch rõ ràng và nhận được các bản báo cáo hết sức sáng sủa – điều đó cho thấy kế hoạch mà ông ta vừa phát đi đã được thực hiện quy củ ra sao. Đối với những vấn đề phức tạp hơn, khi ngay cả nhà quản lý cũng không muốn áp đặt trật tự lên tổ chức, thì mọi người trong tổ chức lại chủ tâm tìm kiếm trật tự, tự luận ra trật tự từ bất kỳ biểu hiện hoặc chỉ thị nào mà họ nhận được từ nhà quản lý. Nói cách khác, họ đã công nhận một trật tự sai.

Để mặc sự hỗn loạn thống trị, rồi sau đó hãy thống trị trong hỗn loạn. Vậy nhà quản lý phải xử lý vấn đề này như thế nào? Chỉ cần hành xử như với những vấn đề trước đó: cân bằng giữa hai mặt của vấn đề. Cần liên tục di chuyển giữa hai thái cực của vấn đề, cuối cùng trở về với phương châm của Grove, để mặc sự hỗn loạn thống trị, rồi sau đó hãy thống trị trong hỗn loạn.

Dù nhà quản lý bị rơi vào thái cực nào thì tổ chức cũng sẽ phải hứng chịu sự tàn phá. Quá nhiều trật tự được thiết lập sẽ khiến công việc trở nên cứng nhắc, biệt lập. Còn trật tự quá lỏng lẻo thì mọi người lại không thể thực thi chức năng của mình. Chúng ta đều biết có những nhà quản lý đã để sự hỗn loạn trong công việc và thế giới bên ngoài tràn vào tổ chức của mình, trong khi lại không trang bị cho tổ chức các giải pháp bảo vệ cần thiết. Đây là những lỗ hổng được thảo luận trong phần nhiệm vụ liên lạc ở Chương 3. Tương tự, chúng ta biết có những nhà quản lý chọn cách ngược lại: bao bọc tổ chức của mình quá kỹ lưỡng đến nỗi nó bị cô lập khỏi thực tế. Mọi thứ đều có vẻ ngăn nắp, quy củ – cho đến khi chúng bùng nổ trước tất cả mọi người.

Sự rắc rối của trật tự lan tỏa. Đây thường là vấn đề nan giải nhất đối với các giám đốc. Là đại diện cao nhất của tổ chức khi đứng trước thế giới bên ngoài, vị giám đốc phải chung sống với tình trạng hỗn loạn gộp lại từ nhiều phía – công nghệ biến đổi từng giờ, cổ đông đòi hỏi lợi ích, thị trường biến động, v.v… Nếu vị giám đốc không thể chỉ ra phương cách để vượt qua những vấn đề này – xác định “sứ mệnh,” đưa ra một “tầm nhìn” sáng rõ – thì còn ai đảm đương được trọng trách này nữa?

Tuy vậy, vấn đề này còn tác động mạnh mẽ lên tầng cơ sở của hệ thống cấp bậc, vì ở tầng này, những đặc trưng của công việc quản lý biểu hiện rõ rệt nhất – nhịp độ công việc căng thẳng nhất, sự phân rã và rời rạc của tổ chức thể hiện trầm trọng nhất, v.v… Hãy xem xét câu chuyện về Fabienne Lavoie tại bệnh viện, hay các đốc công của nhà máy trong nghiên cứu mà Guest thực hiện (1955-1956), cứ 49 giây họ lại phải tính toán năng suất trung bình của một hoạt động. Theo ghi nhận của Guest, “đặc điểm công việc của một đốc công – sự gián đoạn, sự đa dạng, tính không liên tục – trái ngược hoàn toàn so với những công việc vận hành liên tục (được tính theo giờ), chúng được hợp lý hóa ở mức độ cao, có tính lặp đi lặp lại, không bị gián đoạn, diễn ra nhịp nhàng theo chuyển động đều đặn của băng chuyền.”

Vậy còn những nhà quản lý ở tầng giữa – có vẻ không phải chịu áp lực nặng nề như lãnh đạo ở tầng cao nhất hay nhịp độ công việc căng thẳng như lãnh đạo ở tầng cơ sở – thì sao? Liệu vị trí này có giúp

làm giảm bớt Rắc Rối của trật tự không? Câu trả lời là không, thậm chí nó mang lại Nghịch lý của sự kiểm soát, là một phiên bản nhưng còn tệ hơn Sự rắc rối của trật tự.

Nghịch lý của sự kiểm soát

Chỉ riêng Rắc rối của trật tự đã gây ra đủ phiền phức. Nó mô tả những khó khăn khi phải đối mặt với tình trạng hỗn loạn do sức ép từ nhu cầu đòi hỏi phải thiết lập trạng thái trật tự bên trong tổ chức. Hãy thêm sức ép về trật tự từ trên áp xuống – thử đặt một nhà quản lý lên trên một nhà quản lý khác – và thế là bạn có Nghịch lý của sự kiểm soát.

Hầu hết các tổ chức, trừ tổ chức có quy mô rất nhỏ, thường sắp xếp nhà quản lý theo hệ thống cấp bậc quyền hạn, tức chỉ thị được đưa từ "trên cao" xuống dọc theo thang cấp bậc, mô hình này được xây dựng nhằm thiết lập trật tự cho tổ chức. Nói cách khác, nhà quản lý cấp cao – người phải làm việc trong điều kiện môi trường hỗn loạn có kiểm soát – kỳ vọng rằng cấp dưới của mình sẽ làm việc trong một môi trường trật tự có kiểm soát. Vấn đề (minh hoạ ở Hình 5.2) là, bản thân các nhà quản lý khác cũng phải chịu sức ép từ nhiều phía – khách hàng, cộng đồng và những sức ép khác. Do đó, sự áp đặt trật tự từ trên xuống chỉ khiến tình hình thêm rối ren. Các nhà quản lý đều muốn "kiểm soát hoàn cảnh của mình" (Watson, 1994), nhưng chính cấp trên và hoàn cảnh môi trường bên ngoài thường xuyên gây cản trở cho họ. Hậu quả là, Rắc rối của trật tự chuyển hóa thành Nghịch lý của sự kiểm soát: Làm thế nào duy trì trạng thái mất trật tự có kiểm soát trong khi nhà quản lý cấp cao hơn liên tục áp đặt trật tự xuống cấp dưới?

Hình 5.2: Rắc rối của trật tự chuyển hóa thành nghịch lý của sự kiểm soát

Tai hại bởi sự tùy tiện. Đây là tình huống khi phương pháp quản lý dựa trên sự tùy tiện của cá nhân có thể gây hậu quả khôn lường. Chắc chắn nhà quản lý cấp cao sẽ thấy thoải mái nếu họ có thể tùy ý hành động, lấp liếm những vấn đề còn mập mờ bằng cách thiết lập một số tiêu chuẩn làm việc cụ thể trong các báo cáo của mình. "Họ cần trật tự chứ gì? Tốt! Đây! Các mục tiêu đã rõ ràng cả rồi. Cứ thế mà phấn đấu thôi!"

Nhưng các mục tiêu này hướng đến điều gì – những số liệu này từ đâu ra? Tất cả chúng ta đều hiểu rằng đôi khi những con số này có thể chỉ xuất phát từ suy nghĩ tùy hứng của cá nhân, thậm chí trái ngược hơn, được vẽ ra theo mong muốn chủ quan của nhà quản lý, và ít tính đến những tình huống ngặt nghèo mà tổ chức có thể phải đối mặt. Hầu hết các vấn đề nhập nhằng, mơ hồ gắn liền với những mục tiêu kiểu "bánh vẽ" như thế này không chỉ bị lấp liếm, mà tệ hơn nữa, nó được đẩy xuống các nhà quản lý ở tầng dưới. Những quyết định tùy tiện và duy ý chí quá mức có vẻ đang trở nên phổ biến trong các tổ chức lớn, và đến một mức nào đó, nó sẽ trở thành hành động rũ bỏ trách nhiệm của nhà quản lý cấp cao. Tengblad đã nghiên cứu trường hợp tám vị tổng giám đốc của các tổ chức lớn, những người chịu sức ép nặng nề từ thị trường chứng khoán phải làm ra "giá trị cổ đông." Ông nhận thấy rằng những sức ép này "được chuyển dọc xuống thang cấp bậc," kết quả là "một số nhà quản lý phải làm việc đến kiệt sức, và liên lạc với nhau theo kiểu tuân lệnh cưỡng ép và thiếu tính xây dựng" (2004).

Khó khăn chồng chất. Nếu so với các nhà quản lý khác, thì tổng giám đốc có thể sử dụng quyền lực của mình tương đối thoải mái. Hội đồng quản lý có thể đưa ra nhiều đòi hỏi, nhưng thường cũng chưa nhiều bằng chính những đòi hỏi của các tổng giám đốc. Do đó, về cơ bản, các tổng giám đốc chỉ phải đối mặt với Rắc rối của trật tự. Chỉ ở tầng quyền lực bên dưới họ, Nghịch lý của sự kiểm soát mới bắt đầu hoành hành.

Do những áp lực về trật tự được truyền dọc xuống hệ thống cấp bậc – nhà quản lý nào cũng muốn "chứng tỏ với sếp rằng họ tràn đầy lòng trung thành và tinh thần trách nhiệm bằng cách chuyển một phần lớn các yêu cầu của lãnh đạo cấp trên xuống cấp dưới của mình" (Sayles, 1979), nên sức nặng của những áp lực này ngày càng gia tăng cho tới khi toàn bộ dòng "thác lũ" đổ lên đầu các nhà quản lý ở tầng cơ sở của hệ thống cấp bậc. Đây lại chính là những người ít có cơ hội che giấu những vấn đề

bất ổn nhất, vì họ phải thường xuyên đối diện với khách hàng cáu kỉnh, công nhân giận dữ và các thành phần quá khích lắm mồm. Hãy nhớ lại câu chuyện về Công viên Quốc gia Banff, trong khi các nhà hoạt động vì môi trường đấu tranh quyết liệt với chủ thầu xây dựng về vấn đề bãi đỗ xe thì các nhà quản lý ở cấp cao hơn lại ngồi bàn thảo trong khu văn phòng lịch sự đóng tại các thành phố lớn.

Trong một hệ thống thì chính giám đốc cấp cao là người có thể che giấu (chí ít là trong một khoảng thời gian nào đó) sự lơ đễnh của mình. Họ có thể giả bộ rằng tất cả các hoạt động hoạch định và kiểm soát sẽ giúp giải quyết những vấn đề còn nhập nhằng chưa sáng rõ. Chí ít là ở cấp độ này thì điều đó vẫn còn đúng, trong một khoảng thời gian, cho đến khi những lơ đễnh đó bùng lên ở các tầng cấp thấp hơn. Tổng thống Truman đã trở nên nổi tiếng với tấm biển ghi dòng chữ “Hãy nhận trách nhiệm về mình” đặt trên bàn làm việc. Nhưng buồn thay, ngày nay có vẻ điều ngược lại đang trở nên hết sức phổ biến: các nhà quản lý đẩy trách nhiệm xuống cho cấp dưới, từ cấp này xuống cấp khác, cho đến khi nó dừng lại ở cấp cơ sở – nơi không còn cách nào khác là đối mặt với thực tế.

Việc giảm bớt các tầng quản lý, như đề cập ở phần trên, đã trở nên phổ biến trong những năm gần đây: “bào mỏng” hệ thống cấp bậc bằng cách loại bớt các tầng quản lý trung gian. Liệu giải pháp này có giúp ích gì cho tình trạng Nghịch lý của sự kiểm soát hay không? Thêm một lần nữa, nó có thể gây phản tác dụng: các nhà quản lý còn lại trong tổ chức có thể rơi vào tình trạng quá tải về công việc trong khi vẫn phải đối mặt với vấn đề hóc búa này.

Hãy phản kháng. Vậy trong một tổ chức lớn, các nhà quản lý ở tầng thấp hơn phải làm gì để đối phó với những áp lực bủa vây tứ phía? Morris và nhiều nhà nghiên cứu khác đã đề xuất rằng thỉnh thoảng các nhà quản lý có thể tạm phớt lờ chuỗi mệnh lệnh, ít nhất là vào những thời điểm họ “có đủ lý trí sáng suốt để biết cần ‘bất tuân thượng lệnh’ ở đâu và như thế nào.” Các nhà quản lý khôn ngoan đã phát triển phương pháp này thành “một loại hình nghệ thuật” (1981). Thêm vào đó (như đã thảo luận trong phần Quản lý đứng từ cấp trung), họ cũng có thể đảo ngược tình thế bằng cách khuyến nghị về các giải pháp thay đổi trình lên cấp trên. Còn các nhà quản lý ở cấp cao hơn có thể cải thiện tình hình bằng cách cân nhắc kỹ lưỡng hậu quả phải gánh từ việc đẩy trách nhiệm thuộc phạm vi xử lý của mình xuống cấp dưới.

Nanh vuốt của sự tự tin

Vấn đề hóc búa cuối cùng liên quan đến phương diện con người tương đối dễ giải thích, tuy nhiên không vì thế mà dễ chịu hơn.

Nhà quản lý cần phải trang bị cho mình một sự tự tin tương đối để có thể thực thi công việc quản lý hiệu quả. Hãy thử nghĩ tới những áp lực dồn lên họ như đã thảo luận ở Chương 2, chưa kể tới hàng loạt vấn đề hóc búa đặt ra trong chương này. Tôi đã được chứng kiến không ít lần (tại các trại tị nạn, NHS, Tổ chức Hòa bình Xanh, v.v…), đây không phải là công việc dành cho những người yếu tim hay tự ti. Bất kỳ người nào có xu hướng muốn né tránh rắc rối, đùn đẩy trách nhiệm cho người khác, hay chỉ biết đến bản thân, đều có thể gây ra tai họa cho người khác.

Nhưng còn sự tự tin thái quá thì sao? Như thế còn tệ hơn nữa. Hãy luôn ghi nhớ các nền tảng không vững chắc mà sự tự tin thái quá có thể dựa vào: những thông tin mà nhà quản lý không thể chắc chắn về độ chính xác, những vấn đề luôn trong tình trạng mơ hồ, nhập nhằng, những khó khăn không bao giờ có cách giải quyết thỏa đáng – tất cả chúng buộc nhà quản lý phải không ngừng "ứng biến." Khi biểu diễn trên sân khấu, nếu quên lời thoại thì diễn viên sẽ được người đứng trong cánh gà nhắc vở. Nhưng còn với nhà quản lý, chẳng ai có thể giúp đỡ họ. Bản thân họ phải gây được ấn tượng rằng họ biết mình đang làm gì, ngay cả khi không chắc chắn là đang hướng đến đâu, để những người khác có thể vững tâm tiến bước theo con đường họ dẫn dắt. Nói cách khác, nhà quản lý thường phải giả vờ tự tin. Đối với nhà quản lý có bản tính khiêm nhường, đây có lẽ là việc không mấy dễ dàng; còn với những người đã sẵn sự tự tin thái quá thì chẳng có gì khó khăn, tuy vậy, nó có thể dẫn đến tai họa khôn lường.

Ngay cả ở mức độ tự tin vừa phải thì nhà quản lý vẫn có nguy cơ vượt quá giới hạn và trở nên ngạo mạn. Nhà quản lý rất dễ bỏ qua mọi ý kiến đóng góp, tự tách biệt bản thân ra khỏi mọi người và coi mình như người hùng.

Ranh giới giữa sự tự tin và tự mãn rất mong manh và mơ hồ. Một nhà quản lý có thể vượt qua ranh giới đó lúc nào mà không hay biết. Một khi đã trượt dốc, hầu như ít ai có thể dừng lại, cho đến khi chạm đáy. Do đó, Nanh vuốt của sự tự tin đặt ra vấn đề: Làm thế nào duy trì một mức độ tự tin vừa phải mà không vượt quá giới hạn và trở thành tự mãn?

Đây không phải là một khó khăn thông thường. Nó có thể làm xói mòn hoạt động quản lý và khiến người khác gặp nhiều phiền toái. Điều này đặc biệt đúng trong thời đại lãnh đạo kiểu người hùng, khi mà ngay cả nhà quản lý khiêm tốn nhất đạt thành công cũng có thể được đưa lên đài danh vọng để tất cả mọi người cùng xưng tụng.

Tôn vinh nhà quản lý khiêm nhường. Vậy làm sao nhà quản lý tránh được Nanh vuốt của sự tự tin? Đồng nghiệp và các cố vấn trung thực có thể giúp họ. Khi một người tiến sát đến ranh giới giữa sự tự tin – tự mãn thì sẽ rất hữu ích nếu ai đó kịp thời có mặt kéo họ lại. Nhưng để có được những đồng nghiệp hoặc cố vấn như thế – và chịu lắng nghe họ – thì họ phải có một sự tự tin nhất định, chí ít là tự tin vào bản thân, và may mắn thay, nó thường đi liền với bản tính khiêm nhường. Vậy nên có lẽ chìa khóa để giải quyết vấn đề này là cần đảm bảo ngày càng nhiều người có bản tính khiêm nhường và tự tin được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý. Nhưng trong thời đại lãnh đạo kiểu người hùng, liệu có bao nhiêu người thật sự khiêm nhường được bổ nhiệm làm nhà quản lý? (Chương 6 sẽ thảo luận một phương pháp đơn giản giúp thay đổi tình hình này: để những người hiểu rõ nhất về ứng viên có tiếng nói hơn trong việc bổ nhiệm nhà quản lý, chẳng hạn những người đã có cơ hội trải nghiệm và đánh giá kỹ năng quản lý của ứng viên).

Nhưng ngay cả khi những người khiêm nhường hơn được bổ nhiệm làm nhà quản lý, thì vấn đề hóc búa này cũng không hoàn toàn biến mất. Thực tế, nhà quản lý thường được đặt lên đài danh vọng, chí ít

là trong mắt những người khác. Do đó, mọi nhà quản lý đều phải ý thức rằng không được tự đề cao mình thái quá. Tất nhiên, để làm được điều đó cần phải có một sự tự tin nhất định – sự tự tin thực chất xuất phát từ bản thân nhà quản lý. Hãy tìm kiếm sự tự tin bên trong, chứ không chỉ là sự tự tin bề ngoài.

Khó khăn về hành động

Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét những vấn đề hóc búa liên quan đến quản lý trên phương diện hành động, đó là Sự nhập nhằng của hành động và Cái khó của sự thay đổi.

Sự nhập nhằng của hành động

Nếu quản lý có nghĩa là bảo đảm công việc được thực thi, thì nhà quản lý phải là người rất quyết đoán. Họ không thể quá thận trọng, song có thể hồ nghi dù chỉ là một chi tiết nhỏ nhặt. Họ cần phải là người tiên phong, đưa ra quyết định rõ ràng và thúc đẩy những hành động đưa đơn vị tiến lên phía trước.

Vấn đề là phần lớn những công việc trên thường phải thực hiện trong các hoàn cảnh hết sức ngặt nghèo, với hàng loạt vấn đề nhập nhằng khó hiểu và chưa có lời giải đáp, thậm chí còn bị ngăn trở bởi vô số khó khăn như chúng ta vừa bàn đến. Thực tế này làm nảy sinh một vấn đề hóc búa khác: Làm sao hành động quyết đoán trong một thế giới phức tạp, đa diện như thế?

Tính mơ hồ của quyết định. Hãy xem xét bản thân quyết định. Chỉ riêng từ này đã toát lên vẻ quyết đoán. Suy cho cùng, quyết định chính là cam kết hành động. Nhưng có phải lúc nào chúng ta cũng cần cam kết – nghĩa là quyết định – rồi mới hành động? Nếu nghĩ vậy, hãy thử để ai đó đá vào đầu gối bạn. Hay đến phòng xử án và theo dõi phiên xử một vụ giết người không chủ đích – đó chính là hành động mà không quyết định. Đôi khi các tổ chức cũng bị gõ vào đầu gối như vậy.

Khi chúng ta đưa ra một cam kết hành động, liệu nó có cần thiết phải rõ ràng như bề ngoài của nó hay không? Tổ chức Các công viên ở Canada đã đưa ra một vài quyết định về bãi đỗ xe. Chúc may mắn! Chúng ta đã cam kết, vậy nó có đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ hành động? Rất nhiều chuyện có thể xảy ra giữa quyết định và hành động. Alan Whelan thuộc BT quyết định ký hợp đồng. Liệu điều đó có đảm bảo rằng ông đã thực hiện trách nhiệm quản lý của mình? Khi thảo luận về một trong những hiện tượng được gọi là "sự mâu thuẫn," Len Sayles chỉ ra: "Các nhà quản lý cần có sự quyết đoán, nhưng khó có thể biết được khi nào thì một quyết định được đưa ra, mà có rất nhiều quyết định cần phải được xem xét lại và chỉnh sửa" (1979). Vì thế, một nhà quản lý vừa nhập môn đã bộc bạch "cảm giác chán nản đến cùng cực và hoàn toàn vỡ mộng khi liên tục vấp phải rắc rối và xung đột mà không có khả năng giải quyết ổn thỏa" (2003).

Vấn đề hóc búa này đưa chúng ta trở lại với vấn đề vừa được đề cập ngay trước đó: sự tự tin giúp nhà quản lý hành động quyết đoán; tuy nhiên, quyết đoán thái quá trong điều kiện vấn đề còn nhiều điểm mơ hồ, nhập nhằng có thể trở thành ngạo mạn và tự mãn – điều này đặc biệt đúng khi nhà quản lý xa rời vấn đề đang cần được xem xét (ở đây họ vấp phải Tình trạng lúng túng trong liên lạc). Hãy lật lại những vụ thâu tóm thiếu cân nhắc tại các tập đoàn lớn, khi các quyết định lớn được đưa ra mà hầu như không tính đến hậu quả. Và hẳn bạn còn nhớ quyết định phát động chiến tranh năm 2003 của Tổng thống George W. Bush?

Ngược lại, các nhà quản lý luôn do dự khi hành động có thể khiến mọi việc bị đình trệ. Một vài kiểu quyết định vẫn tốt hơn là không có quyết định, vì ít nhất cũng khiến mọi người phải "động chân động tay" (Weick, 1979). Nhưng các nhà quản lý hành động quá vội vã, ngay cả trong trường hợp đã được thông tin đầy đủ, có thể đẩy tổ chức vào thế hành động quá hấp tấp, trong khi các sự kiện đang dần hé lộ.

Tất nhiên, các sự kiện sẽ hé lộ dần dần. Những sự kiện quan trọng thường hé lộ theo cách mà chúng ta không thể lường trước. Vấn đề là cần biết khi nào thì nên chờ đợi, dù phải gánh chịu phí tổn do việc trì hoãn gây nên, và khi nào thì nên hành động, dù có nguy cơ rình rập phía trước. Dĩ nhiên là không có

cuốn sách nào hướng dẫn về vấn đề này, và cũng chẳng có "công thức thực hiện" sẵn có nào, vậy nên các nhà quản lý chỉ có thể dựa vào khả năng đánh giá sáng suốt của bản thân, trên cơ sở tìm hiểu thông tin kỹ lưỡng.

Giới hạn sự quyết đoán. Có lẽ cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là đặt ra một số giới hạn cho sự quyết đoán. Nếu "tổ chức chỉ có thể dung nạp một lượng đề xuất nhất định" từ ban lãnh đạo (Wrapp, 1967) thì ban lãnh đạo phải cân nhắc kỹ lưỡng khi nào nên quyết đoán. Thêm vào đó, nếu có nhiều quyết định cần phải được chỉnh sửa, vậy tại sao không chia nhỏ quyết định thành nhiều bước liên tục và giãn cách thời gian giữa các bước để nhận phản hồi? Trong cuốn sách Zen and the Art of Management (Thiền và nghệ thuật quản lý), Pascale và Athos viện dẫn trường hợp một nhà quản lý đã trì hoãn các quyết định để có thời gian hiểu hơn về vấn đề và tổ chức có cơ hội học cách giải quyết chúng.

Nếu bạn biết chắc về các sự việc và tin rằng mình biết rõ hành động thế nào là đúng đắn, nếu bạn chỉ xác nhận một câu trả lời duy nhất, thế là bạn "tiêu" rồi. Vì thế… tôi "tung hứng"… Điều tôi cần là có thời gian để "xoa dịu" vấn đề xuống đến mức… nơi [nó] nảy sinh, nhờ đó… cả hệ thống có thể học được những bài học bổ ích từ vấn đề đó và tự khắc phục. Đồng thời, trong suốt khoảng thời gian đó, tôi phải duy trì vấn đề trong "trạng thái treo" (1978).

Chương 2 cũng sử dụng phép ẩn dụ về hành động tung hứng, nhưng để nói về các dự án và vấn đề mà nhà quản lý phải đồng thời giải quyết trong một thời điểm. Khi một vấn đề mới nảy sinh, nó được gắn thêm một tầm quan trọng mới – một nguồn áp lực mới, trong khi nhà quản lý cố gắng phối hợp để vận hành công việc. Kiểu tung hứng và phối hợp này có vẻ nảy sinh một cách tự nhiên ở những người thường xuyên chịu ảnh hưởng từ mớ hỗn độn có tính toán của công việc quản lý (Noel, 1989). Bằng cách học hỏi dần dần từ những vấn đề phức tạp, nhà quản lý có thể hạn chế Sự nhập nhằng của hành động và Hội chứng hời hợt – tất nhiên, với điều kiện phải đối mặt Mê cung của quá trình phân tích.

Charles Lindblom đã gọi kiểu hành vi này là "chia nhỏ quá trình," cụ thể đây là "một quá trình không bao giờ dứt bao gồm nhiều bước nhỏ liên tiếp, trong đó cách rỉa từng mảnh nhỏ được vận dụng thay cho việc ngoạm một mảng thật lớn" (1968). Ông cho rằng "những người vận dụng phương pháp gặm tỉa từng mảnh nhỏ" có lẽ không giống một "nhân vật anh hùng," nhưng đó "lại là một người khôn ngoan, có năng lực giải quyết vấn đề, miệt mài vật lộn với thế giới mà anh ta đủ sáng suốt để biết rằng nó quá lớn so với mình" (xem thêm Quinn, ông gọi kiểu hành vi này là "chia nhỏ một cách logic").

Cái khó của sự thay đổi

Gần đây chúng ta đã được nghe không ít lời lẽ cường điệu về sự thay đổi. Dường như không nhà quản lý nào bắt đầu bài phát biểu của mình lại thiếu phần bày tỏ lòng tôn kính đối với câu nói: "Chúng ta đang sống trong thời đại của những biến động lớn lao."

Bạn có chắc vậy không? Chiếc xe của tôi vẫn dùng công nghệ đốt trông y hệt như chiếc Ford Model T; chúng ta vẫn mặc loại quần áo được may bằng chất vải tồn tại suốt bao thập kỷ nay, thậm chí được cắt may theo kiểu cách tương tự như trước đây. Mỗi sáng tôi thức dậy và cài khuy áo hệt như cha ông tôi đã làm (rất có thể những khuy áo này được đính bằng chiếc máy may hiệu Singer; cách đây một thế kỷ, loại máy này thịnh hành khắp thế giới và phổ biến không kém gì sản phẩm của một tập đoàn "quốc tế" thời nay). Thực tế, ngay cả tuyên ngôn về sự thay đổi cũng chẳng hề thay đổi:

Hiếm có hiện tượng nào rất đáng để ý mà lại nhận được ít chú ý hơn là mức độ thay đổi trong nền văn minh vật chất và tiến bộ của loài người – với các tiến trình đã sáng tạo ra những thứ giúp bôi trơn cỗ máy và mang lại nhiều tiện nghi cho cuộc sống hàng ngày của chúng ta suốt nửa thế kỷ qua. Thật không quá lời khi nói rằng chỉ trong vòng 50 năm cuộc đời, chúng ta đã lập được vô số kỳ tích, tận dụng được vô số khám phá phong phú và hữu ích, chinh phục được vô số thành tựu rực rỡ – nhiều hơn tất cả những gì mà toàn bộ quãng thời gian của các thế hệ trước đó đã làm nên.

Đoạn văn này xuất hiện trên tạp chí Scientific American (Người Mỹ khoa học), phát hành năm 1868! Quả là vật đổi sao dời càng nhiều thì thế giới càng giữ nguyên như cũ!

Theo tôi, chúng ta chỉ nhận thấy những gì đang thay đổi, chứ không phải những gì không thay đổi, mà đa số những gì tồn tại xung quanh lại như vậy. (Khi thức dậy mỗi sáng, liệu bạn có tự hỏi tại sao trong thời đại của những thay đổi lớn lao mà bạn vẫn cài khuy áo như trước không?). Chắc chắn là nhiều thứ đã thay đổi, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin và ngành kinh tế. Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với thực tế này, tuy nhiên không phải theo cách quá khích đến mức không nhìn thấy những thứ không hề thay đổi, bởi tất cả mọi người, đặc biệt là các nhà quản lý, cũng phải đối mặt với thực tế đó.

Chúng ta đã thấy rất nhiều rắc rối do né tránh công cuộc thay đổi – các tổ chức cần thích nghi với sự thay đổi, thậm chí phải dẫn đầu trong công cuộc này. Điều chúng ta cần nhận thức rõ hơn là quá nhiều thay đổi sẽ dẫn đến tình trạng lo lắng và rối loạn kéo dài. Do đó, không nhà quản lý nào có khả năng điều tiết sự thay đổi một mình – đó là tình trạng hỗn loạn. Mỗi nhà quản lý còn cần phải điều tiết sự ổn định, vậy nên chúng ta mới gặp phải vấn đề Cái khó của sự thay đổi: Làm thế nào quản lý sự thay đổi khi tổ chức đòi hỏi phải duy trì tính ổn định? Một lần nữa, cách giải quyết vẫn là tìm ra sự cân bằng hợp lý.

Chester Barnard cho rằng "công việc điều hành không phải là của tổ chức, mà là một công việc đặc thù với mục tiêu là duy trì trạng thái vận hành của toàn bộ tổ chức" (1938). Điều đó cũng đồng nghĩa với việc giữ cho tổ chức đi đúng đường ray và điều chỉnh đúng hướng nếu nó đi chệch, đồng thời trong suốt quá trình đó phải liên tục bảo dưỡng đường ray, hoặc đôi khi có thể xây dựng tuyến đường mới nối đến các điểm khác. Nhà quản lý "nỗ lực… không ngừng để điều chỉnh… hành vi từng chút một, sao cho phù hợp với môi trường luôn biến động," đồng thời tìm kiếm "sự ổn định, cố giữ biên độ dao động ở mức thấp nhất… dù sự thay đổi vẫn thường xuyên diễn ra" (Sayles, 1964; xem thêm Aram, 1976).

Jonathan Gosling, một đồng nghiệp của tôi, đã phỏng vấn rất nhiều nhà quản lý về phương pháp họ sử dụng để quản lý sự thay đổi. Điều khiến ông ngạc nhiên là đa số họ đều nói về việc quản lý tính liên tục. Tương tự, trong suốt 29 ngày, tôi đã chứng kiến rất nhiều sự thay đổi hoàn toàn xoắn bện với tính liên tục. Tại trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ, Abbas Gullet và Stephen Omollo khuyến khích thay

đổi để duy trì ổn định, trong khi John Cleghorn thuộc Royal Bank lại thay đổi thành công từ những việc nhỏ nhặt đến những vấn đề lớn lao – sửa lại một biển báo, thâu tóm một công ty bảo hiểm – nhằm giúp ngân hàng duy trì nhịp độ vận hành. Còn Fabienne Lavoie đã phát triển một hệ thống mới để có thể kiểm soát tốt hơn khu điều dưỡng.

Cuộc tìm kiếm kép để đạt được sự ổn định và linh hoạt. Trong cuốn sách nghiên cứu chuyên sâu xuất bản năm 1967 với nhan đề Organizations in Action (Các tổ chức vận hành), James D. Thompson đã viết về vấn đề hóc búa này dưới dạng "nghịch lý của quản lý" – "cuộc tìm kiếm kép để đạt được sự ổn định và linh hoạt." Chủ yếu ông mô tả về cách thức các tổ chức vận hành để "giảm bớt những yếu tố không chắc chắn và chuyển đổi để đạt được trạng thái ổn định tương đối," nhằm bảo vệ "hạt nhân kỹ thuật" của tổ chức. Tuy nhiên, "đặc trưng cơ bản của quá trình quản lý [chính là] tìm kiếm sự linh hoạt."

Thompson tin rằng có thể giải quyết nghịch lý này bằng cách tạo ra một môi trường ổn định, bền vững trong ngắn hạn nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động và môi trường linh hoạt trong dài hạn để "tự do thoát khỏi sự cam kết." Tất nhiên, vấn đề là chúng ta chẳng bao giờ đạt đến được dài hạn (hoặc, như John Maynard Keynes nói, đến lúc đấy thì tất cả chúng ta đã yên nghỉ dưới ba tấc đất rồi). Do vậy, các nhà quản lý phải đối mặt với vấn đề này, như mọi vấn đề khác, trong ngắn hạn – cụ thể là trong hành vi hiện tại của họ.

Như đã đề cập trước đó, luôn có một số thay đổi xuất hiện giữa tính liên tục, dù là sự thay đổi không rõ nét ở những mảng công việc đặc biệt, và luôn tồn tại các yếu tố có tính liên tục – một chút ổn định – giữa những thay đổi. Tổ chức có thể phải trải qua một số giai đoạn trong đó sự thay đổi diễn ra thường xuyên và rộng khắp, còn các giai đoạn khác lại tương đối ổn định. Cyert và March (1963) đã viết về "sự chú ý liên tục tới các mục tiêu" trong các tổ chức, với trường hợp này là xác định các nhu cầu thay đổi và nhu cầu ổn định xung đột lẫn nhau bằng cách dành thời gian xem xét nhu cầu này rồi đến nhu cầu kia, tuần tự như thế trong một vòng tuần hoàn. Trong hoạt động quản lý, cũng giống như trong Kinh Thánh, sẽ có lúc gieo và có lúc gặt.

Chúng ta có thể thấy rõ điều này trong nhiều nghiên cứu về sự phát triển các chiến lược trong những tổ chức khác nhau, với khoảng thời gian rất dài (được thảo luận trong phần Khó khăn của quá trình hoạch định). Chẳng hạn, trong khoảng từ năm 1939 đến năm 1975, hãng National Film Board of Canada đã trải qua các giai đoạn đều đặn tới mức đáng kinh ngạc trong ngành làm phim, mỗi giai đoạn kéo dài khoảng 6 năm: các giai đoạn có nhiều phim thể nghiệm được nối tiếp bằng các giai đoạn khác với nhiều phim theo hơi hướng tương đối truyền thống, cổ điển, rồi quay vòng trở lại. Hiện tượng này tương đối phổ biến trong những ngành có tính sáng tạo và thay đổi nhanh chóng, còn các tổ chức thuộc những ngành có tính máy móc lại trải qua các giai đoạn ổn định khá dài, đôi lúc bị gián đoạn bởi những đợt biến động ngắn với mức độ vừa phải (Mintzberg, 2007).

Những khó khăn chung

Cuối cùng, chúng ta đi đến phần những khó khăn chung, một là đối với các nhà quản lý, vấn đề còn lại là với riêng tôi. Ở đây chúng ta có thể tìm thấy một sự dung hòa – chí ít là giữa hai khó khăn này.

Khó khăn sau cùng

Làm sao nhà quản lý có thể giữ được trạng thái cân bằng trong khi họ không ngừng chịu sức ép phải nghiêng về một phía nhất định? Nói cách khác, Làm sao cùng lúc nhà quản lý có thể xử lý tất cả những vấn đề hóc búa đó? "Nhận thức được nhiệm vụ quản lý đồng nghĩa với việc phải cân bằng những sức ép to lớn – đó là một trong những bài học khó khăn và quan trọng nhất đối với các nhà quản lý mới bước vào nghề" (Hill, 2003).

Những vấn đề hóc búa này lại xảy ra tuần tự, mà chồng chéo lên nhau, đan xen vào nhau khiến nhà quản lý bị bao vây trong một mớ hỗn độn. Vì thế, quản lý không chỉ là đi trên sợi dây mảnh, mà đúng hơn là đi qua một không gian đa chiều trên đủ mọi loại dây mảnh. Công việc quản lý đòi hỏi phải có sự cân nhắc thận trọng và tính quyết đoán. Paul Hirsh thường có thói quen chào đón sinh viên nhập học MBA tại Northwestern với câu: "Chào mừng các bạn đến với thế giới của sự sai số!" Hay như Charles Handy đã nói trong cuốn The Age of Paradox (Thời đại của nghịch lý):

Giờ đây tôi nhận thấy nghịch lý là bất khả kháng, là chứng bệnh cố hữu, vĩnh cửu… Chúng ta có thể và nên giảm bớt mức độ của các mẫu thuẫn, giảm thiểu những bất đồng, hiểu được khúc mắc trong các nghịch lý, nhưng chúng ta không thể làm chúng biến mất, giải quyết triệt để, hay thoát khỏi chúng. Các nghịch lý cũng giống như thời tiết, nó là thứ chúng ta phải chung sống… những điểm bất lợi cần được giảm thiểu, những mặt tích cực cần được tận dụng và lấy đó làm cơ sở cho các bước tiến tiếp theo (1994).

Tôi đã lưu ý rằng cách giải quyết tốt nhất là tìm ra được sự cân bằng hợp lý. Nhưng đây không phải là một sự cân bằng ổn định; thật ra, đó là một sự cân bằng năng động. Hoàn cảnh khiến các nhà quản lý hầu như luôn trong tình trạng ngả nghiêng (chẳng hạn, họ nghiêng về phía tự tin khi gặp thách thức, hay nghiêng về phía thay đổi khi nhận thức được cơ hội). Trong không gian đa chiều của nó, quản lý là hoạt động cân bằng ở cấp độ cao nhất.

Tôi cũng không ngừng khẳng định, như Charles Handy, rằng chúng ta không thể giải quyết triệt để những vấn đề hóc búa trên đây. Không có giải pháp nào bởi mỗi vấn đề phải được giải quyết dựa vào bối cảnh cụ thể, những áp lực mà chúng gây ra luôn biến đổi liên tục. Các nghịch lý và sự phức tạp, các mê cung và những điều bí ẩn cùng đan bện vào công việc quản lý – chúng chính là công việc quản lý – và chúng sẽ tồn tại mãi mãi. Chúng có thể được giảm thiểu nhưng không bao giờ bị loại trừ hoàn toàn, có thể được điều hòa nhưng không bao giờ giải quyết nổi. Cố gắng trốn tránh những vấn đề đó là điều hết sức sai lầm. Các nhà quản lý phải đối mặt với chúng, thấu hiểu, tương tác và cả đùa giỡn với chúng.

Trong cuốn Management of the Absurd (Phương pháp quản lý của những kẻ ngớ ngẩn), Farson cho rằng những khó khăn "đòi hỏi kiểu tư duy diễn dịch… khả năng đặt một khuôn khổ lớn hơn xung quanh tình huống đang xét, để hiểu được nó trong nhiều bối cảnh khác nhau, để xem xét kỹ hơn và thường đi kèm với nguyên nhân và kết quả mang tính nghịch lý" (1996). Mục tiêu của chương này là khuyến khích nhà quản lý hành xử theo hướng đó. F. Scott Fitzgerald đã viết: "Phép thử cho một trí tuệ siêu việt là khả năng cùng lúc giữ hai luồng ý kiến trái chiều nhau ở trong đầu và vẫn duy trì được năng lực làm việc." Liệu chúng ta có thể trông cậy vào kiểu trí tuệ nào khác trong thế giới quản lý?

Dĩ nhiên, tất cả những điều này hàm ý rằng khó khăn sau cùng của nhà quản lý – làm sao cùng lúc xử lý tất cả những vấn đề hóc búa đó – vẫn tồn tại. Nếu vậy, có lẽ nguồn hy vọng cuối cùng của chúng ta trông đợi vào vấn đề hóc búa cuối cùng của riêng tôi.

Khó khăn của riêng tôi

Cuối cùng là khó khăn của tôi: Làm sao tôi điều hòa nổi thực tế rằng, tất cả những vấn đề hóc búa trên đây dù được trình bày riêng rẽ, thì dường như chúng chỉ là một? Tôi đã bình luận nhiều về sự chồng chéo của các vấn đề trên, sự tương đồng giữa chúng, thậm chí vấn đề này có vẻ chỉ là cách phát biểu mới của vấn đề khác. Tựu trung lại, tất cả chúng chỉ là một vấn đề hóc búa cực lớn, hết sức rối rắm và phức tạp của hoạt động quản lý. Trong trường hợp đó, bạn không cần phải bận tâm về khó khăn mà chúng ta vừa đề cập, chẳng có khó khăn cuối cùng nào – chỉ cần quan tâm đến tất cả những khó khăn chúng ta đã liệt kê trước đó là quá đủ rồi.

6. QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Đây không phải điểm kết thúc,
Thậm chí cũng chẳng phải khởi đầu của điểm kết thúc,
Mà có lẽ chính là điểm kết thúc của một khởi đầu.

Winston Churchill

Chào mừng bạn đến với điểm kết thúc của một khởi đầu. Chương này nghiên cứu một vấn đề khá tế nhị: quản lý hiệu quả, mặc dù chỉ riêng việc đánh giá xem một nhà quản lý có làm việc hiệu quả không đã là khó rồi. Tin tưởng rằng câu trả lời cũng dễ dàng chỉ khiến cho câu hỏi thêm khó gấp vạn lần. Trong quá trình tuyển chọn, đánh giá và phát triển, các nhà quản lý và những người cùng làm việc với họ phải đối mặt với vô vàn vấn đề phức tạp. Giúp họ đối mặt với những khó khăn chính là mục đích của chương này.

Xin được nói thêm rằng tôi đã có một quãng thời gian vô cùng thú vị khi viết chương này. Có lẽ chính sự phức tạp đã khiến tôi có một cái nhìn hài hước – về các nhà quản lý với những khiếm khuyết không thể tránh khỏi, về những hiểm họa của phẩm chất ưu tú, về những gì chúng ta có thể học được từ các gia đình được quản lý lành mạnh, và rất nhiều điều khác. Do đó, tôi mong bạn sẽ cảm thấy thoải mái khi đọc chương này.

Chúng ta hãy bắt đầu với nhà quản lý có vẻ làm việc hiệu quả nhưng thật ra lại là người có những khiếm khuyết không tránh khỏi. Điều này dẫn chúng ta đến một cuộc thảo luận ngắn về những gia đình tổ chức không được quản lý lành mạnh đã thất bại vì (1) con người, (2) công việc, (3) mức độ phù hợp, hoặc (4) thành công. Tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu những gia đình tổ chức được quản lý lành mạnh, có thể được tìm thấy ở nơi mà sự phản ánh trừu tượng gặp gỡ hành động nền tảng, được hỗ trợ bởi các phân tích, tính trần tục và sức mạnh hợp tác, tất cả được đóng khung trong một bên là nỗ lực cá nhân và bên kia là sự hòa nhập với xã hội. Từ vấn đề này lại dẫn chúng ta đến ba vấn đề thực tiễn: tuyển chọn, đánh giá và phát triển nhóm các nhà quản lý làm việc hiệu quả, gắn liền với câu hỏi: “Óc suy xét biến đâu mất rồi?” Chương này, và cuốn sách, sẽ kết thúc với một bình luận về “quản lý một cách tự nhiên.”

Vô vàn phẩm chất của một nhà quản lý được coi là làm việc hiệu quả

Danh sách những phẩm chất của một nhà quản lý hiệu quả thì đầy rẫy. Chúng thường khá ngắn gọn, vì ai lại có thì giờ để ý đến hàng chục đề mục? Ví dụ, trong một tờ rơi quảng cáo cho chương trình EMBA của trường kinh doanh trực thuộc Đại học Toronto với cái tít "Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo?," thì câu trả lời là: "Lòng can đảm để thách thức hiện thực, để trỗi dậy trong một môi trường khắc nghiệt, để cùng chung tay vì lợi ích của toàn cục, để thiết lập phương hướng rõ ràng trong một thế giới luôn thay đổi chóng mặt, để có lòng quyết đoán không chút e sợ" (Trường Rotman, 2005).

Tuy nhiên, danh sách này rõ ràng còn nhiều thiếu sót. Thế còn trí tuệ tự nhiên, hay khả năng biết lắng nghe, hoặc chỉ đơn giản là người tràn đầy nhiệt huyết? Chắc chắn các nhà quản lý cũng rất cần có những phẩm chất này. Nhưng bạn không phải quá lo lắng − chúng sẽ xuất hiện ở các danh sách khác nữa. Vì thế, nếu chúng ta có ý định dựa vào bất cứ danh sách nào trong số này, thì việc cần làm là kết hợp tất cả chúng lại với nhau.

Do đó, tôi đã mạn phép làm công việc tổng hợp nói trên trong Bảng 6.1. Bảng này liệt kê tất cả những phẩm chất lấy từ nhiều danh sách khác nhau mà tôi từng biết, cộng thêm một vài phẩm chất mà tôi ưa thích. Danh sách tổng hợp này bao gồm 52 đề mục. Chỉ cần nỗ lực đạt 52 tiêu chuẩn trên, bạn sẽ thành một nhà quản lý giỏi.

Nhà quản lý không hoàn hảo

Đây là một phần của "thiên tiểu thuyết về sự lãnh đạo" (Meindl và cộng sự, 1985), một mặt nó đặt những con người bình thường bằng xương bằng thịt lên các đài cao danh vọng ("Rudolph là người hoàn hảo cho công việc này − ông ta sẽ cứu vớt tất cả chúng ta!"), mặt khác nó lại cho phép chúng ta chê bai, chà đạp họ không chút thương xót khi họ sa cơ lỡ bước ("Tại sao Rudolph lại có thể làm chúng ta thất vọng đến thế?"). Dẫu vậy có một số nhà quản lý vẫn đứng vững, nếu không phải ở trên cái đài cao danh vọng ngớ ngẩn kia. Họ đã làm thế nào vậy?

Bảng 6.1: Danh sách tổng hợp những phẩm chất cơ bản giúp nhà quản lý đảm bảo thành công

Can đảm *Tận tâm* Ham hiểu biết Tự tin *Vô tư*	Có sức lôi cuốn Sôi nổi *Có khả năng truyền cảm hứng* Có tầm nhìn xa
Biết tư duy *Sáng suốt* Cởi mở/bao dung (đối với mọi người, với các vấn đề còn mơ hồ, hay những ý kiến khác mình) Có đầu óc đổi mới Giao tiếp tốt (bao gồm cả biết lắng nghe người khác) *Quan hệ tốt với mọi người*/am hiểu Nhạy cảm	Mạnh mẽ/nhiệt tình Vui vẻ/lạc quan Tham vọng Ngoan cường/kiên trì/hăng hái
	Công tác/tham gia/hợp tác *Hấp dẫn* Biết giúp đỡ mọi người/ biết cảm thông/đồng cảm
Chín chắn/thông minh/*khôn ngoan* Có óc phân tích/khách quan Thực tế Quyết đoán (theo hướng hành động) Luôn đi tiên phong	Kiên định Đáng tin cậy Công bằng Có trách nhiệm Đạo đức/trung thực
	Nhất quán Linh hoạt Cân bằng Hòa đồng
	Cao[1]

Câu trả lời rất đơn giản: các nhà quản lý thành công vẫn có khuyết điểm − ai mà chẳng có khuyết điểm − nhưng những khuyết điểm của họ không gây ra tai họa, chí ít là trong hoàn cảnh của họ. (Ngay cả siêu nhân cũng có điểm yếu − bạn còn nhớ chất Kryptonite có khả năng làm tiêu tan sức mạnh siêu nhân chứ?). Trong một cuộc hội thảo, Peter Drucker đã bình luận: "Nhiệm vụ của người lãnh đạo là tạo ra một sự cân bằng giữa các điểm mạnh, nhờ đó mà điểm yếu của mọi người trở nên không đáng kể nữa." Lẽ ra ông nên nói thêm rằng "bao gồm cả điểm yếu của chính người lãnh đạo nữa."

Nếu muốn biết khuyết điểm của ai đó, bạn chỉ việc chung sống với họ hoặc làm việc cho họ. Chẳng mấy chốc những khuyết điểm của họ sẽ lộ ra hết thảy. Và cả một số thứ khác nữa (chí ít trong trường hợp bạn là người trưởng thành và đã có một quyết định tương đối đúng đắn), rằng bạn có thể tiếp tục chung sống với những khuyết điểm này hay không. Các nhà quản lý và các cuộc hôn nhân vẫn thành công. Nhờ vậy, thế giới vẫn tiếp tục xoay vần theo cái cách bất toàn có một không hai của nó đấy thôi.

Thứ ẩn chứa khuyết điểm chết người lại chính là danh sách những phẩm chất của nhà quản lý chỉ dành cho siêu nhân mà ta vừa đề cập ở trên. Vì sao? Vì chúng đầy tính không tưởng. Trong đa số trường hợp thậm chí chúng còn sai. Ví dụ, nhà quản lý phải quyết đoán − ai mà cãi được? Điều đó chỉ đúng với những người mới vào nghề, với những người bắt chước sự máy móc của George W. Bush, và với những người biết được tầm quan trọng của tính quyết đoán thông qua các nghiên cứu trường hợp tại trường Harvard mà thôi. Trong danh sách của Đại học Toronto, phẩm chất này được gọi là "sự quyết đoán không chút e sợ." Khi sa lầy vào I-rắc, hẳn Tổng thống Bush đã mang trong mình phẩm chất này. Và xét theo một số tiêu chí trong danh sách đó, thì kẻ thù cứng đầu của vị Tổng thống này ở

Afghanistan chắc chắn có "lòng can đảm để thách thức hiện thực," trong khi đó Ingvar Kamprad − người đã phát triển IKEA trở thành một trong những chuỗi cửa hàng bán lẻ thành công nhất thế giới − đã dành 15 năm trời để "xây dựng phương hướng cụ thể cho một thế giới thay đổi chóng mặt." (Thực ra, ông thành công bởi thế giới đồ gia dụng không thay đổi chóng mặt; chính ông đã thay đổi nó).

Vì thế, có lẽ chúng ta nên tiếp tục theo cách khác.

Các gia đình tổ chức không được quản lý tài tình

Tolstoy đã mở đầu cuốn tiểu thuyết Anna Karenina bằng những lời bất hủ sau: “Các gia đình hạnh phúc đều giống nhau; nhưng mỗi gia đình bất hạnh thì bất hạnh theo cách riêng của nó.” Và có lẽ điều tương tự cũng được áp dụng với các nhà quản lý và gia đình tổ chức của họ: họ có vô vàn cách thức để làm mọi thứ rối tung lên, và cứ mỗi ngày mới lại có thêm nhiều cách thức kỳ thú được phát hiện, nhưng có lẽ chỉ một số ít đạt được thành công mà thôi.

Câu chuyện về hai nhà quản lý

Tôi xin mạn phép đưa ra câu chuyện về hai mẫu nhà quản lý. Các vấn đề của Liz và Larry đều thuộc loại thường gặp. Cả hai đều là những nhà quản lý hiện đại, thông minh, học vấn cao. Họ làm việc gần nhau trong cùng một công ty, một người đứng đầu nhóm nhân viên văn phòng chủ chốt, người kia đứng đầu nhóm sản xuất chính. Liz có tính hấp tấp; Larry lại thường hay do dự. Một người thường ra quyết định quá vội vã, nên các quyết định này còn phải sửa đổi rất nhiều; còn người kia thì lại do dự và không dám quyết định, hoặc ra quyết định mập mờ. Hậu quả đều như nhau: những người làm việc trong nhóm của họ cảm thấy hoang mang và nản chí.

Khi ở bên ngoài và giao tiếp với những người khác thuộc công ty, Liz thường hay đối đầu, trong khi Larry áp dụng kế "tránh voi chẳng xấu mặt nào." Liz tranh cãi với tất cả các đồng nghiệp trong công ty − vì cô giỏi hơn − ngoại trừ sếp tổng, ông này luôn được cô ưu đãi và cư xử theo cách khác. Trái lại, Larry lại quá thận trọng, không dám làm mếch lòng ai, nên anh luôn ngần ngại và không dám đương đầu với thách thức khi cần.

Có lẽ mỗi người trong số họ sẽ ngay lập tức nhận ra người kia sau khi đọc những dòng mô tả trên đây. Nhưng liệu họ có nhận ra chính mình không? Cũng cần nói thêm rằng mặc dù gia đình mà mỗi người quản lý đều không thật sự hạnh phúc, song các nhà quản lý của chúng ta không phải là những kẻ thất bại. Không có khuyết điểm nào trong số đó gây hậu quả chết người cả. Mọi công việc đều được thực hiện. Chỉ có điều lẽ ra họ đã có thể làm việc hiệu quả hơn − và theo cách hạnh phúc hơn.

Câu chuyện thứ hai rút ra từ một nghiên cứu về một nhật báo tại một thị trấn nhỏ ở Quebec mà chúng tôi thực hiện cách đây vài năm. Tờ báo này lần lượt do hai người thừa kế giàu có sở hữu, mà sau này trở thành những ông chủ nổi tiếng trong ngành truyền thông Canada. Phương pháp tiếp cận công việc quản lý của họ trái ngược nhau như nước với lửa. Người đầu tiên rất quan tâm đến thị trấn − nơi ông lớn lên nhưng đã không còn sinh sống ở đó nữa, song ông lại thường thụ động khi phải đối mặt với những vấn đề của tờ báo, để vấn đề trục trặc lớn dần rồi vỡ bung ra. Ngược lại, người kế nhiệm ông lại rất tích cực, anh này rất chú ý thực hiện chính sách thắt lưng buộc bụng, tối thiểu hóa chi phí của tờ báo hết mức có thể rồi bán báo ra với mức giá vẫn có lãi nhưng lợi nhuận thấp hơn nhiều so với trước. Chúng tôi đã kết luận công trình nghiên cứu của mình như sau:

Câu chuyện về hai ông trùm người Canada là một trong những trường hợp điển hình về sự trái ngược hoàn toàn trong phương pháp lãnh đạo. Người này không quan tâm đến khía cạnh hành chính nhưng lại rất chú ý đến khía cạnh tình cảm; còn người kia không quan tâm đến khía cạnh tình cảm nhưng lại rất chú ý đến khía cạnh hành chính. Người này có thể lãnh đạo tổ chức tốt trong điều kiện tổ chức đó không cần phải thay đổi để thích nghi; còn người kia lãnh đạo tốt chỉ trong điều kiện tổ chức bị buộc phải thay đổi để thích nghi. Sự thất bại của nhà lãnh đạo thứ nhất đòi hỏi phải có người thứ hai. Theo hướng này, họ bổ trợ lẫn nhau, ít nhất là qua thời gian. Nhưng rốt cục, chúng ta vẫn còn băn khoăn rằng liệu một trong hai kiểu nhà lãnh đạo như vậy (hoặc cả hai, nối tiếp nhau theo thứ tự) có phải là điều chúng ta thật sự muốn trong xã hội của mình hay không. Có lẽ thông điệp của nghiên cứu này là các tổ chức lành mạnh và một xã hội lành mạnh cần những nhà lãnh đạo vừa biết hành động vừa có tâm huyết. (Mintzberg, Taylor và Waters, 1984).

Tôi cũng nhắn nhủ với ngài Tolstoy rằng tôi không có ý định liệt kê một danh sách dài lê thê những nguyên nhân dẫn đến thất bại trong công việc quản lý. Cuốn sách này đã đủ dài rồi. Nếu bạn muốn có một danh sách như thế, hãy xem Bảng 6.1 và tìm từ trái nghĩa với tất cả những phẩm chất đã được liệt kê ở đó. Ví dụ, thay quyết đoán bằng nhu nhược, thay vui vẻ bằng chán chường. Hoặc vẫn giữ nguyên các phẩm chất, nhưng thử xem xét nếu ta làm quá đi thì sao. Hoặc thay quyết đoán bằng hấp tấp, thay

vui vẻ bằng phấn khích. Bạn cũng có thể giữ nguyên các phẩm chất đó và áp dụng vào bối cảnh không thích hợp. Quyết đoán mà chưa hiểu rõ tình hình thực tế (như cuộc chiến tranh I-rắc), hoặc vui vẻ khi cắt đặt công việc cho một đám tang. Xin trích dẫn một đoạn trong bài báo đăng trên tờ Harvard Business Review:

Khi các khuôn mẫu thất bại [của các nhà quản lý]… được nghiên cứu theo nhóm thì chúng không chỉ nhiều về số lượng mà còn trái ngược đến mức đáng kinh ngạc… Các nhà quản lý quá sa đà vào tiểu tiết hoặc ít chú ý đến chi tiết. Họ quá thận trọng hay quá liều lĩnh. Họ hay chỉ trích hoặc ba phải. Họ lên kế hoạch và phân tích tình hình rồi lại trù trừ, hoặc nhắm mắt làm bừa mà không có bất cứ hành động phân tích hoặc lên kế hoạch nào. (1977)

Điều tôi muốn thảo luận là một số nhóm thất bại chung, trong mỗi nhóm tồn tại vô vàn thảm họa tiềm ẩn: thất bại do cá nhân, thất bại do công việc, thất bại do không phù hợp và thất bại do thành công. Tôi sẽ thảo luận ngắn gọn về mỗi nhóm để tiếp tục về mảng tích cực: các gia đình tổ chức được quản lý lành mạnh.

Thất bại do cá nhân

Đầu tiên là những thất bại do nhà quản lý tự chuốc lấy. Một số nhà quản lý đang phải làm việc ở vị trí không dành cho mình. Có lẽ họ không muốn làm công việc quản lý – những người có tính hay do dự – nên không mặn mà với nhịp độ công việc, sức ép và vô vàn những thứ khác đi kèm với công việc đó. Có lẽ họ thích được làm việc một mình, hoặc trong nhóm chung mà mọi người đều có địa vị tương đương nhau, không ai phải chịu trách nhiệm về ai.

Ngoài ra, có những người chỉ đơn giản là không đủ năng lực để đảm nhận công việc này: họ thiếu thận trọng hoặc không hợp với người khác. Hiện tượng này phổ biến đến mức đáng ngạc nhiên, kể cả đối với các nhà quản lý cấp cao. Trong bài báo "Tại sao các nhà lãnh đạo cấp cao thất bại?" đăng trên tạp chí Fortune, Choran và Colvin đưa ra hai câu trả lời cơ bản: "Làm việc kém hiệu quả" và "vấn đề con người." Họ bình luận về nguyên nhân thứ nhất như sau:

Theo dõi tất cả những công việc trọng yếu được phân công, giám sát và đánh giá chúng – việc đó chẳng phải khá… tẻ nhạt hay sao? Ai cũng có thể trả lời được câu hỏi đó: "Phải. Chán lắm. Ức chế lắm. Chí ít phải có đến hàng trăm hàng nghìn vị lãnh đạo cấp cao, những người vô cùng thông minh, hoàn hảo nhưng đã thất bại trong công việc đều có cảm giác như vậy và bạn cũng không thể trách họ được. Chỉ đơn giản là lẽ ra họ không nên trở thành nhà lãnh đạo. (1999)

Dù chúng ta gọi đó là kiểu "quản lý hời hợt" hay lãnh đạo vĩ mô (như đã thảo luận trước đó), thì dường như hiện tượng này đang trở nên ngày càng phổ biến: các nhà quản lý cố gắng bắt kịp với "nhịp độ chóng mặt" bằng cách "quyết định vấn đề cực nhanh." Với tư cách là lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn lớn, họ đặc biệt hứng thú với những vấn đề kiểu như đa dạng hóa, sáp nhập, tái cơ cấu và tinh giản quy mô – toàn những món hợp mốt, thời thượng, và còn dễ giải quyết hơn những vấn đề lằng nhằng phức tạp trong nội bộ công ty. Trường hợp đó cho chúng ta thấy rằng "hội chứng hời hợt" đã vượt khỏi tầm kiểm soát.

Thực chất sự yếu kém của các nhà quản lý là họ đang mất cân bằng trong các hoạt động thực tiễn của mình. Trong Chương 3, tôi đã đưa ra kết luận rằng các nhà quản lý phải đảm nhiệm tất cả các vai trò trên mọi phương diện (thông tin, con người, hành động) ở thế cân bằng. Nếu quá chú trọng vào lãnh đạo thì có thể dẫn đến hậu quả coi trọng bề nổi hơn là chất lượng bên trong, hoặc nếu hành động thái quá có thể khiến công việc rơi vào tình trạng phân tán, rời rạc. Tương tự, ở Chương 4, chúng ta đã thảo luận về các phong cách quản lý còn gây nhiều tranh cãi như chú trọng thái quá vào khía cạnh nghệ thuật, khía cạnh kỹ xảo hay khía cạnh khoa học của quản lý, ba phong cách đó được đặt tên lần lượt là kiểu tự yêu bản thân, kiểu tẻ nhạt và kiểu tính toán.

Rất nhiều tình trạng mất cân bằng thường thấy trong quản lý có thể biểu hiện dưới dạng các vấn đề hóc búa đã bàn ở Chương 5. Như đã đề cập, nhà quản lý chắc chắn thất bại khi cố gắng giải quyết một trong số những vấn đề hóc búa trên, như giải quyết "Cái khó của sự thay đổi" bằng cách khuyến khích thay đổi quá nhiều, hoặc quá ít. Tương tự, khi xem xét các đặc trưng của công việc quản lý như đã thảo luận trong Chương 2, nhịp độ quá căng thẳng, quá nhiều mảng công việc rời rạc cần giải quyết, quá nhiều giao tiếp trực tiếp, v.v… có thể đẩy công việc vượt ra ngoài giới hạn kiểm soát, và tình trạng đó dường như ngày càng tiến triển với tốc độ chóng mặt hơn, nhờ có Internet.

Tất cả những điều tôi vừa nhắc đến không phải nhằm tìm ra tiêu chuẩn cho trạng thái cân bằng hoàn hảo trong công việc quản lý. Vì đó cũng có thể trở thành một dạng mất cân bằng, khi nhà quản lý không thật sự tập trung vào một mục tiêu nào cả, hoặc không có cá tính, phong cách của riêng mình.

Thất bại do công việc

Đôi khi có một người hoàn toàn thích hợp với vị trí quản lý và rất biết cách cân bằng các phương pháp quản lý để tiếp cận công việc, nhưng người này thất bại đơn giản chỉ do công việc đó không thể thực hiện được – không thể quản lý được.

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về những công việc quản lý phi tự nhiên – những công việc lẽ ra không nên tồn tại. Chúng được tạo ra để chia cắt các mảng kiểm soát, hoặc để áp đặt một sự giám sát giả tạo, thường là tại các vùng địa lý được chỉ định một cách độc đoán. Tôi xin nhắc lại lời bình luận trước đó, không có gì nguy hiểm hơn một nhà quản lý không có việc gì để làm.

Trong Chương 4, chúng ta đã thảo luận về những công việc quản lý rời rạc rất khó thực hiện, vì nhà quản lý bị giằng kéo theo nhiều hướng với nhiều đòi hỏi khác nhau. John Tate làm ở Bộ Tư pháp Canada luôn bị giằng kéo giữa một bên là công việc tư vấn cho Thủ tướng, thực hiện vai trò của một chuyên gia chính sách, và một bên là công việc quản lý sở. Marc, giám đốc điều hành bệnh viện, vừa phải đóng vai trò là người cứng rắn khi đối ngoại, lại vừa là người điều hòa các yêu cầu đòi hỏi từ phía những người có tư tưởng khác trong nội bộ bệnh viện. Liệu một người có thể hoàn thành cả hai việc không?

Nhà quản lý cũng có thể thất bại khi công việc đó được đặt trong một tổ chức hoặc một bối cảnh bên ngoài khiến công việc đó trở nên bất khả thi. Hãy nghĩ đến nhân viên chịu trách nhiệm kê lại ghế trên boong tàu Titanic, hay vị phó giám đốc chịu trách nhiệm về tất cả các mảng ở Enron khi tập đoàn này sụp đổ. Nếu bạn trở thành giám đốc bán hàng của một công ty sản xuất ra toàn những sản phẩm chất lượng kém, bán chẳng ai mua thì sao? Đừng đổ lỗi cho nhà quản lý, trừ lỗi đã nhận công việc này, mà hãy cố hiểu rằng, có vô số khả năng có thể dẫn đến thất bại.

Thất bại do sự phù hợp

Tiếp theo là trường hợp các nhà quản lý có tiềm năng, có năng lực, biết cách cân bằng được giao cho những công việc hoàn toàn có thể thực hiện được, chỉ có điều đó không phải là công việc dành cho họ. Vì vậy, họ trở nên mất cân bằng rồi dẫn đến không đủ năng lực làm việc – không phù hợp với công việc theo đúng nghĩa đen.

Những câu chuyện có thể lấy ra làm ví dụ cho phần này cũng phong phú chẳng kém gì các phần trước, nguyên nhân của một vài trường hợp trong số đó bắt nguồn từ sự ảo tưởng về quản lý chuyên nghiệp – rằng cứ là nhà quản lý được đào tạo tốt thì có thể quản lý được bất cứ thứ gì. Ví dụ, trước đó, chúng ta đã đặt ra câu hỏi liệu có nên để các cựu quân nhân điều hành các hệ thống trường học hay không? Hay liệu các giáo viên đã nghỉ hưu có nên làm chỉ huy trong quân đội không? Tôi cũng xin nhắc lại câu chuyện về một trường kinh doanh đã bổ nhiệm chức hiệu trưởng cho người nguyên là giám đốc một công ty xe tải. Ông này tuyên bố xanh rờn rằng quản lý các vị giáo sư cũng không khác gì quản lý các tài xế xe tải. Vì vậy, phần lớn các giáo sư – tài xế xe tải ưu tú nhất đã không ngần ngại dứt áo ra đi.

Ngoài ra còn có Nguyên lý Peter, như đã thảo luận trong chương trước, bàn về các nhà quản lý được đẩy dần lên vị trí mà họ không đủ trình độ để đảm nhiệm. Lẽ ra họ chỉ nên được đề bạt đến chức vụ phó mà thôi. Những kinh nghiệm quản lý tích lũy được ở một cấp bậc nhất định chưa chắc đã đủ để giúp nhà quản lý đảm nhiệm công việc quản lý ở cấp bậc khác.

Tình trạng lúng túng trong liên lạc, được bàn đến trong Chương 5, cho thấy việc trở thành nhà quản lý có thể khiến một người công nhân trở thành người thiếu trình độ đảm nhiệm công việc mới được giao. Thử đi ngược lên hệ thống cấp bậc, bạn sẽ thấy điều tương tự xảy ra, một nhà quản lý có năng lực hoàn toàn phù hợp ở cấp trung có thể bị biến thành một nhà quản lý cấp cao kém năng lực nếu họ được đề bạt lên những vị trí ngày càng cao và ngày càng xa rời phạm vi kiến thức, kinh nghiệm vốn có của họ. Một sai lầm trước đó có thể dễ dàng bỏ qua nay lại trở thành sai lầm chết người.

Trạng thái phù hợp cũng có thể trở thành không phù hợp khi các điều kiện thay đổi, khiến những phẩm chất tích cực bỗng biến thành khiếm khuyết nghiêm trọng. Ví dụ, một tổ chức đang rơi vào khủng hoảng lại được quản lý bởi một vị lãnh đạo chỉ thích hợp cho việc điều hành một tổ chức đang vận hành trơn tru trong điều kiện ổn định. Hoặc một nghệ sĩ bậc thầy với tuyệt kỹ "lật ngược tình thế" lại được đưa vào quản lý một tổ chức đang vận hành trơn tru trong điều kiện ổn định. Tình trạng này thật giống với câu thành ngữ "Chữa lợn lành thành lợn què." Hãy tưởng tượng một quân nhân được đào tạo cho các tình huống tác chiến với vũ khí thông thường bỗng dưng phải đối phó với một nhóm du kích, hay một nhà quản lý vẫn quen làm việc trong khu vực hành chính công nay phải điều hành một đơn vị đã được tư hữu hóa thì sao? Tình hình thay đổi; nhưng có lẽ nhà quản lý thì không (Vail, 1989).

Nhưng hãy cẩn thận với trường hợp này: những sự kết hợp trông có rất hợp lý cũng có thể trở thành không phù hợp. Đôi khi việc kết hợp hai thứ trái ngược nhau lại tạo ra hiệu quả tốt hơn là kết hợp hai thứ tương đối giống nhau – đó là hiện tượng bất phù hợp có chủ đích. Liệu một tổ chức máy móc có cần một vị lãnh đạo có đầu óc cực kỳ ưu tú không? Có lẽ tổ chức đó cần một người có thể mở mang khuynh hướng phát triển nhỏ hẹp hiện tại của nó, cũng như một tổ chức có phương châm hoạt động linh hoạt và có phần mơ hồ đôi khi cũng dựa vào một nhà lãnh đạo biết để mắt kiểm soát tình trạng hỗn loạn. Như Lombardo và McCall đã chỉ ra: "Những nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả nhất mà chúng tôi từng quan sát thường hành động theo hướng trái ngược với trực giác mách bảo, họ đi ngược lại khuynh hướng của môi trường bên ngoài… Ví dụ, trong những tổ chức có chiến lược hành động rõ ràng thì vị giám đốc làm việc tốt nhất chính là người dám đưa vào chiến lược những hướng đi mới mà không ai

ngờ tới.” (1982)

Thất bại do thành công

Cuối cùng, cũng là trường hợp đặc biệt nhất, là thất bại nảy sinh từ chính thành công, khi một công ty phát triển quá nhanh và mạnh so với cơ sở ban đầu, hay tâm lý kiêu căng tự mãn bén rễ nảy mầm trong ban lãnh đạo của một nhóm nghiên cứu đã gặt hái được quá nhiều thành công.

Trong cuốn sách hấp dẫn với tựa đề The Icarus Paradox (Nghịch lý Icarus), cũng có thể gọi bằng cái tên The Perils of Excellence (Hiểm họa từ sự vượt trội), Danny Miller (1990) đã chứng minh các tổ chức có thể bị biến đổi bởi chính thành công của chúng: những điểm mạnh trở thành điểm yếu, thành công biến thành thất bại. Miller đã mô tả bốn "mô thức" của hiện tượng này – thực chất chúng khá tương đồng với bốn kiểu tổ chức đã giới thiệu trong Chương 4. Ví dụ, "được thúc đẩy bởi sự tăng trưởng, các nhà sáng lập doanh nghiệp… vốn quản lý những cái đầu sáng tạo… bỗng hóa thành những nhà độc tài tham lam, bốc đồng, những kẻ… nhắm mắt nhắm mũi mở mang địa hạt của mình sang các mảng kinh doanh mà họ không hề có chút kiến thức nào về nó." Hoặc "Các công ty tiên phong [các công ty vận dụng chính sách linh hoạt] với bộ phận R&D không có gì đặc biệt nổi trội, bộ máy vận hành có tính linh hoạt và những sản phẩm ưu việt nhất [bỗng hóa thành] những tổ chức xa rời thực tế, luôn ảo tưởng, được dẫn dắt bởi sự sùng tín dành cho các nhà khoa học luôn sống trong trạng thái hỗn loạn, những người sẵn sàng hoang phí nguồn lực để theo đuổi những phát minh chỉ dành cho tương lai và cao siêu đến mức hoang đường." Và điều này cũng có thể xảy ra với chính các nhà quản lý: người làm được việc trở thành kẻ quá khích; người kết nối trở thành kẻ quấy rối; nhà lãnh đạo thành ra đội trưởng đội cổ vũ.

Dưới ảnh hưởng của Nghịch lý Icarus, một kiểu tâm lý tự mãn quy chụp thường hay xuất hiện: "Chắc chúng ta [hoặc tôi] phải tuyệt vời lắm thì tổ chức của chúng ta mới thành công rực rỡ thế chứ." Có lẽ điều đó đúng, nhưng niềm tin rằng tổ chức của mình đã quá tuyệt vời rồi có thể làm mất đi tính hiệu quả của nó bởi một phần của sự tuyệt vời đó có thể nằm ở chính đức tính khiêm nhường khiến bạn có tinh thần học hỏi cởi mở. Các nhà quản lý đã có uy tín nhưng lại quá coi trọng bản thân – hay một trường hợp phổ biến hơn, là các nhà quản lý vừa mới được bổ nhiệm – những người không đóng vai trò gì trong thành công mà họ tự vơ về mình – đều có nguy cơ vượt quá giới hạn của sự tự tin, để trở thành tự mãn.

Đây có phải là tình huống không thể tránh khỏi? Chẳng có gì là không thể. Có rất nhiều nhà quản lý khác vẫn giữ được tâm lý tốt – giữ được sự cân bằng nội tại. Nhưng cũng có không ít người cho chúng ta thấy rằng thành công có thể dễ dàng biến thành một lời nguyền ra sao.

Trong bài thảo luận về "thất bại với tư cách là một quá trình tự nhiên," Spiros Makridakis viết: "Trong thế giới sinh vật, thất bại đồng nghĩa với cái chết và được coi là một hiện tượng tự nhiên… Thất bại dường như cũng có tính tự nhiên tương tự như thế trong các hệ thống có tổ chức" (1990). Tuy nhiên, điều không may là thất bại không nhất thiết phải đi liền với cái chết, như chúng ta đã khám phá ra từ trường hợp của các ngân hàng và các công ty ôtô trong thiên niên kỷ mới này. Tương tự, các nhà quản lý thất bại vẫn tiếp tục sống, không chỉ trong cuộc sống của riêng họ mà còn trong công việc, họ vẫn ở đó để mang đến nhiều khổ đau hơn nữa.

Tóm lại, có vô vàn chông gai cạm bẫy trong công việc quản lý. Có định nghĩa cho rằng chuyên gia là người có thể tránh được tất cả các cạm bẫy trên con đường đi tới sự sai lầm tệ hại nhất. Không chỉ có chuyên gia, mà cả các nhà quản lý cũng thế.

Những gia đình tổ chức được quản lý lành mạnh

Nói về thất bại thế là đủ rồi. Nếu cứ gặm nhấm mãi vấn đề này thì chẳng biết bao giờ chúng ta mới kết thúc được. Điều quan trọng nhất vẫn là thành công. Những trường hợp thành công cũng không hề hiếm. Bạn còn nhớ câu chuyện về Liz và Larry chứ? Qua câu chuyện đó ta có thể thấy rằng ngay cả các nhà quản lý có nhiều khiếm khuyết vẫn có thể hoàn thành tốt công việc của mình. Họ tránh được những cạm bẫy cần tránh và không đi lầm đường. Thực chất, rất nhiều người trong số 29 nhà quản lý được đề cập trong nghiên cứu này thậm chí còn rất xuất sắc: họ đã biết cách thiết lập hoặc duy trì những gia đình tổ chức lành mạnh. Họ đã làm thế nào vậy?

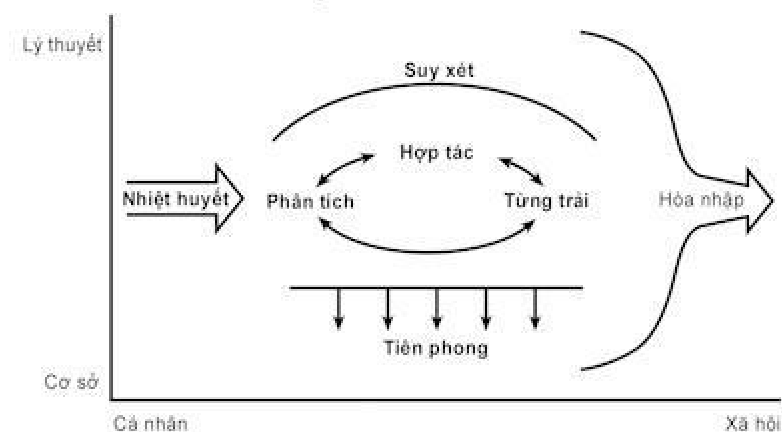
Tôi muốn đưa ra câu trả lời được trình bày theo năm bước sáng rõ dễ hiểu. Tuy nhiên, tôi không làm được như thế, và bù lại, tôi có thể phác thảo một sơ đồ giúp xem xét lời giải đó.

Trong phần giới thiệu cuốn sách No Single Thread: Psychological Health in Family Systems (Không chỉ có một sợi chỉ: Sức khỏe tâm lý trong các hệ thống gia đình), Lewis, Beavers, Gossett và Phillips đã bình luận như sau: "Có rất nhiều tài liệu bàn về các kiểu gia đình có vấn đề, trong khi đó lại khá 'khan hiếm số liệu' về kiểu gia đình lành mạnh" (1976). Tương tự, dường như chúng ta cũng gặp hiện tượng khan hiếm số liệu, trong khi lại có vô khối kiểu phỏng đoán về vấn đề các tổ chức được quản lý hiệu quả bằng cách nào.

Ban đầu tôi nghĩ rằng tôi có thể phát triển trên cơ sở thu thập manh mối từ các tài liệu về gia đình, ở phương diện tâm lý học, tâm thần học và những thứ tương tự. Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra ý tưởng đó quá phù phiếm, và chuyển sang sơ đồ được biểu diễn ở Hình 6.1 cũng như được bàn luận ở phần này. Sau đó, một đồng nghiệp gợi ý rằng tôi nên đọc cuốn sách của Lewis và cộng sự mà tôi đã dẫn ra ở trên. Tôi đã rất bất ngờ bởi sự tương xứng của cuốn sách với sơ đồ mà tôi đã xây dựng, tương xứng đến nỗi cứ với mỗi chiều của sơ đồ này, tôi lại có thể ghép với một đoạn trích dẫn từ cuốn sách. Ngay cả kết luận của tôi rằng hiệu quả quản lý phải được xem xét trong bối cảnh cụ thể cũng tương ứng với bình luận của Lewis và cộng sự, rằng: "Những điểm mạnh của gia đình có thể hiểu rõ hơn thông qua việc nghiên cứu cả hệ thống gia đình thay vì chỉ xem xét một gia đình đơn lẻ." Có lẽ sự tương đồng này chỉ là ngẫu nhiên, mặc dù tôi nghĩ rằng nó nghiêng về hướng cho thấy các loại hệ thống xã hội khác nhau (các gia đình, các đơn vị tổ chức, v.v…) cùng có chung một số đặc trưng.

Sơ đồ về tính hiệu quả

Điều tôi mang đến ở đây không phải là một công thức, một học thuyết hay một nhóm các đề xuất, mà chỉ là một sơ đồ đơn giản giúp bạn đánh giá hiệu quả của công việc quản lý trong bối cảnh cụ thể. Trong Hình 6.1, ở trung tâm là năm "sợi chỉ," tôi xin mượn chữ của Lewis và cộng sự, hoặc "năng lực quản lý" như cách chúng ta vẫn gọi, bao gồm năm năng lực, từ những năng lực mang tính cá nhân nhất đến năng lực mang tính xã hội hơn – lần lượt được đặt là suy xét, phân tích, từng trải, hợp tác và tiên phong. (Xem Gosling và Mintzberg, 2003; Mintzberg, 2004. Các năng lực tư duy trên đã được sử dụng để tổ chức các khóa học trong Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản lý [www.impm.com]). Hai sợi chỉ khác được biểu diễn ở hai đầu: một đầu là nhiệt huyết cá nhân; còn đầu kia là hòa nhập xã hội.



Hình 6.1: Sơ đồ đánh giá hiệu quả công việc quản lý trong bối cảnh cụ thể

Nó trông có vẻ giống danh sách rút gọn các phẩm chất của nhà quản lý mà tôi đã đưa ra, song thực ra nó còn vượt xa các danh sách chúng ta đã bàn đến trước đó ở hai khía cạnh. Thứ nhất, các sợi chỉ này bắt nguồn từ thực tiễn công việc quản lý hơn là từ bản chất của con người thực hiện công việc đó. Chúng được sinh ra từ những nhiệm vụ mà nhà quản lý phải thực hiện, như đã thảo luận ở Chương 3. Ví dụ, sợi chỉ phân tích tương ứng với nhiệm vụ kiểm soát trên phương diện thông tin, sợi chỉ hợp tác tương ứng với nhiệm vụ dẫn dắt và kết nối trên phương diện con người, và sợi chỉ tiên phong tương ứng với nhiệm vụ hành động và ứng phó trên phương diện hành động.

Thứ nữa, đây là sơ đồ chứ không phải danh sách, trong đó các sợi chỉ xoắn bện với nhau. Nhân tố nhiệt huyết cá nhân ở bên phải kích thích năm năng lực, và sự hòa nhập xã hội bên phải giúp gắn kết các năng lực này với nhau. Trong bản thân từng năng lực, năng lực suy xét nằm phía trên, tầng lý thuyết, còn năng lực đi tiên phong nằm ở phía dưới, tầng cơ sở. Hai năng lực này tạo thành khung bao chứa các hoạt động phân tích, từng trải và hợp tác.

Chúng ta sẽ lần lượt thảo luận từng sợi chỉ, tuy nhiên tốt nhất nên xem xét đồng thời tất cả chúng, với tư cách là các chỉ dẫn giúp chúng ta đánh gia hiệu quả của công việc quản lý. Ở đây, Lewis và cộng sự cũng giải thích rất cụ thể:

Chúng tôi không tìm thấy một phẩm chất đơn lẻ nào có khả năng giúp gia đình vận hành trơn tru và rằng các gia đình kém may mắn hơn dường như thiếu hụt điều gì đó. Chính [sự hiện diện và tương tác của một cơ số các biến] đã tạo ra sự khác biệt ấn tượng trong phong cách và kiểu mẫu giữa các gia đình tối ưu… Năng lực ở cấp độ gia đình không chỉ là một sợi chỉ đơn lẻ… Năng lực cần được xem xét trong phạm vi cả một chiếc thảm được dệt từ nhiều sợi chỉ.

Thảo luận về những sợi chỉ này còn giúp gắn kết một số điểm mấu chốt được đề cập rải rác trong cuốn sách này.

Đường chỉ nhiệt huyết

"Mặc dù các gia đình [vận hành có hiệu quả] rất đa dạng về mức độ nhiệt huyết được bộc lộ ra bên ngoài, nhưng tất cả các gia đình này đều có một nỗ lực kết nối có tính xây dựng mạnh mẽ hơn hẳn các gia đình có vấn đề trục trặc" (Lewis và cộng sự, 1976). Tương tự, các nhà quản lý làm việc hiệu quả có mức độ nhiệt huyết khác nhau, các tổ chức mà họ lãnh đạo cũng vậy, nhưng chúng ta có thể kỳ vọng một mức độ nhiệt huyết cao và thậm chí là một "nỗ lực kết nối" lớn lao từ các nhà quản lý và các tổ chức như thế.

Nếu những thực tế như nhịp độ công việc căng thẳng, thiên hướng hành động, tính đa dạng và rời rạc của các hoạt động quản lý đã sáng rõ như ban ngày, thì hẳn các nhà quản lý làm việc thật sự hiệu quả đã phải thổi lòng nhiệt huyết vô cùng lớn lao vào công việc hàng ngày. Đây hoàn toàn không phải là công việc dành cho kẻ lười biếng.

Nhiệt huyết là một sợi chỉ mang đậm tính cá nhân trong tấm thảm của chúng ta (có lẽ gọi nó là khung dệt thì chính xác hơn), đặc tính này neo ở một đầu của sơ đồ. Tất nhiên, không thứ gì trong quản lý lại mang tính cá nhân thuần túy. Như Peter Brook – vị giám đốc huyền thoại của Royal Shakespeare Company – đã viết trong cuốn The Empty Space (Khoảng trống) rằng các khán giả giúp thổi bùng lên ngọn lửa nhiệt huyết của diễn viên cũng nhiều như chính diễn viên giúp thổi bùng lên ngọn lửa nhiệt huyết ở khán giả.

Sợi chỉ này giúp chúng ta hiểu được cách các nhà quản lý ứng phó với hai trong số những vấn đề hóc búa: "Tình trạng lúng túng trong liên lạc" đặt ra câu hỏi làm thế nào các nhà quản lý có được thông tin đầy đủ trong khi về cơ bản họ bị tách biệt khỏi mọi người; "Cái khó của sự thay đổi" đặt ra câu hỏi làm cách nào họ có thể vừa thúc đẩy thay đổi lại vừa duy trì trạng thái ổn định. Lòng nhiệt huyết rất cần thiết để có thể liên lạc, thay đổi và duy trì trạng thái ổn định.

Đường chỉ suy xét

“Khi tiếp cận những vấn đề nảy sinh trong nội bộ gia đình, [gia đình khỏe mạnh] khám phá ra nhiều lựa chọn khác nhau; nếu cách tiếp cận này không đem lại hiệu quả thì họ dừng lại và thử cách khác. Điều này trái ngược với rất nhiều gia đình vận hành trông có vẻ trơn tru nhưng thực chất tâm lý phổ biến là lì lợm, bảo thủ, cứ nhất nhất làm theo một cách giải quyết duy nhất” (Lewis và cộng sự, 1976). Điều này có vẻ giống với sự cân nhắc chúng ta đã thảo luận ở Chương 5. Sau khi quan sát, tôi nhận thấy rằng một số lượng đáng kể các nhà quản lý làm việc hiệu quả đều là những người biết suy xét kỹ lưỡng: họ biết cách học hỏi từ kinh nghiệm của bản thân; họ tìm kiếm nhiều lựa chọn khác nhau; và họ dừng lại khi cách giải quyết này không đem lại hiệu quả, để thử cách khác.

Để có được khả năng suy xét kỹ lưỡng, bạn cần phải có tính khiêm tốn, không chỉ khiêm tốn đối với những gì các nhà quản lý biết và nghĩ là mình biết, mà còn với cả những thứ họ không biết. Đó là lý do tại sao trong cuốn sách này tôi lại thể hiện thái độ phê phán gay gắt phong cách quản lý kiểu anh hùng.

Trong cuốn Managers Not MBAs, tôi nói rằng suy xét có nghĩa là “thắc mắc, dò xét, phân tích, tổng hợp, kết nối – để cân nhắc cẩn trọng và bền bỉ ý nghĩa [thật sự] của [một kinh nghiệm nghiệm] đối với bản thân” (Mintzberg 2004, trích Daudelin 1996). Trong tiếng Latinh, suy xét (hay phản ánh, suy nghĩ) “có nghĩa là lật đi lật lại, hàm ý rằng sự chú ý phải được hướng vào tận bên trong, rồi có thể dội ngược lại ra bên ngoài, để thấy được điểm tương đồng nhưng theo một cách khác biệt.” Sự suy xét vượt xa trí thông minh thuần túy, nó đạt đến một cấp độ trí tuệ sâu sắc có thể giúp nhà quản lý nhìn thấu suốt gốc rễ của vấn đề, vượt ra ngoài những nhận thức thông thường. Các nhà quản lý hiệu quả nghĩ cho chính mình. (Xem bảng “Cuốn sách về quản lý hay nhất trong lịch sử”).

Cuốn sách về quản lý hay nhất trong lịch sử

Trong một loạt chương trình chúng tôi đã xây dựng nhằm rèn luyện cho các nhà quản lý cách học hỏi từ kinh nghiệm của chính mình, mỗi ngày đều khởi đầu bằng việc mà chúng tôi gọi là "suy xét buổi sáng," thực hiện qua ba giai đoạn.

Đầu tiên, từng nhà quản lý yên lặng viết vào "Cuốn sách suy ngẫm" của mình về tất cả những gì liên quan đến việc học hỏi của bản thân: những ý tưởng, suy nghĩ từ đêm hôm trước, mối lo lắng về một lời bình luận vừa được đưa ra hôm trước, v.v… Sau 10 phút, các nhà quản lý cùng ngồi với nhau thành từng nhóm nhỏ quanh bàn tròn và chia sẻ những suy ngẫm của mình trong 15 phút. Sau đó, tất cả mọi người có mặt sẽ bầu chọn ra suy ngẫm hay nhất từ các nhóm. Ở giai đoạn cuối cùng này, thời gian được quy định trong khoảng 20 phút, nhưng thực tế thì luôn vượt quá một tiếng đồng hồ. Đó chính là chất keo dính giúp gắn kết hoạt động học hỏi trong suốt khóa học.

Lufthansa đã gửi rất nhiều nhà quản lý đến học một trong những khóa trên, cũng thuộc Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản lý [www.impm.com] của chúng tôi, từ khi chương trình bắt đầu vào năm 1996. Mỗi năm, công ty này lại tổ chức một cuộc họp mặt, ở đó những người đã tốt nghiệp khóa học luôn chào mừng những người mới tham gia. Silke Lenhardt, một người tốt nghiệp khá sớm, đã giơ cao "Cuốn sách suy ngẫm" của mình và tuyên bố: "Đây là cuốn sách về quản lý hay nhất mà tôi từng đọc!" Chẳng phải cuốn sách về quản lý hay nhất cho tất cả các nhà quản lý chính là cuốn sách mà họ đúc kết từ chính những kinh nghiệm của mình hay sao?

Như tôi đã nhắc đi nhắc lại, đa số hoạt động quản lý đều diễn ra dồn dập – "cơn ông chưa qua, cơn bà đã tới." Kết quả là, rất nhiều nhà quản lý mong mỏi có những giây phút để dừng lại và yên tĩnh suy ngẫm về những kinh nghiệm của chính mình. Như Saul Alinsky nói, con người không thể hiểu được ý nghĩa của những gì mình đã trải nghiệm nếu không dành thời gian suy xét.

Suy xét có thể trở thành phương thuốc hiệu nghiệm để hóa giải nhiều vấn đề hóc búa: Nanh vuốt của sự tự tin, Khó khăn của quá trình hoạch định, Hội chứng hời hợt, Tình trạng lúng túng trong liên lạc. Các nhà quản lý hiệu quả sẽ biết tư duy một cách có cân nhắc khi phải làm công việc có khả năng bào mòn năng lực này một cách tự nhiên. Khi phải đối mặt với một công việc mà nhà quản lý không thể có thời gian để giải quyết những vấn đề phức tạp, thì nhà quản lý có khả năng suy xét thường tìm hiểu những vấn đề này theo kiểu trở đi trở lại với sự chú tâm cao độ, nhờ đó họ có thời gian học hỏi ngay trong khi xử lý công việc. Như H. Edward Wrapp đã chỉ ra, họ "vòng vo một các có chủ đích" (1967).

Bảng 6.2 là danh sách các câu hỏi tự học hỏi về công việc quản lý. Một vài câu hỏi có vẻ đơn giản, nhưng có thể giúp tăng cường năng lực suy xét. (Một nhà quản lý đã phản hồi với tôi rằng ông "cố gắng đọc lại [các câu hỏi] vài ngày một lần. Dường như mỗi lần như thế tôi lại tìm ra một ý tưởng mới để áp dụng").

Bảng 6.2: Danh sách câu hỏi tự học hỏi dành cho nhà quản lý

1. Tôi có thể lấy được thông tin từ đâu và bằng cách nào? Liệu tôi có thể tận dụng tốt hơn các mối quan hệ mà tôi có? Làm thế nào tôi có thể khiến những người khác cung cấp cho tôi thông tin mà tôi cần? Tôi đã có các mô hình trí tuệ đủ mạnh về những điều tôi cần hiểu chưa?
2. Tôi đã phổ biến được thông tin gì rồi? Làm thế nào tôi có thể cung cấp cho những người khác nhiều thông tin hơn để họ có thể đưa ra quyết định đúng đắn hơn?
3. Tôi có xu hướng hành động trước khi có đầy đủ thông tin không? Hay tôi có chờ đợi quá lâu để có được tất cả thông tin và rồi khiến cơ hội tuột mất?
4. Tôi đang đòi hỏi đơn vị mình phải tiêu hóa nhịp độ thay đổi nhanh đến mức nào? Liệu nó có cân

bằng với trạng thái ổn định mà đơn vị cần không?

5. Liệu tôi đã được thông tin đầy đủ để có thể đánh giá các đề xuất được trình lên cho mình chưa? Liệu tôi có thể giao quyền quyết định cuối cùng đối với các đề xuất này cho những người khác nhiều hơn hay không?
6. Những ý định tôi dành cho đơn vị mình là gì? Liệu tôi có nên làm rõ thêm những ý định này để định hướng quyết định của những người khác tốt hơn? Hoặc tôi có cần sự linh hoạt để có thể thay đổi chúng nếu mọi người có nguyện vọng?
7. Tôi có đủ nhạy bén để hiểu được sức ảnh hưởng từ những hành động của mình nói riêng và phong cách quản lý của mình nói chung? Tôi có tìm thấy trạng thái cân bằng hợp lý giữa sự khích lệ và áp lực? Tôi có bóp nghẹt các ý tưởng sáng tạo?
8. Tôi có dành quá nhiều thời gian, hoặc quá ít, để duy trì các mối quan hệ đối ngoại của mình hay không? Liệu còn có những người nào tôi cần phải hiểu rõ hơn?
9. Khi lên kế hoạch, có phải tôi chỉ đang đơn thuần phản ứng lại với những sức ép nảy sinh tại thời điểm đó? Tôi có tìm thấy sự pha trộn thích hợp giữa các hoạt động khác nhau không, hay tôi đang quá chú tâm vào những gì mình thích thôi? Liệu tôi có làm việc hiệu quả hơn khi được xử lý một số kiểu công việc nhất định vào những thời điểm đặc biệt trong ngày hoặc trong tuần?
10. Tôi có đang làm việc quá sức? Khối lượng công việc hiện tại đang ảnh hưởng ra sao đến hiệu quả làm việc và gia đình của tôi? Liệu tôi có nên ép mình nghỉ ngơi nhiều hơn và giảm bớt nhịp độ làm việc?
11. Liệu tôi có đang làm những công việc của mình một cách quá hời hợt? Liệu tôi có thể thay đổi tâm trạng của mình thật sự nhanh và thường xuyên như lịch làm việc đòi hỏi hay không? Tôi có nên giảm bớt những nhân tố gây phân tán và gián đoạn công việc?
12. Tôi có phải là “nô lệ” của những hoạt động và cảm giác phấn khích do vị trí mình đảm nhiệm mang lại, đến nỗi không còn có khả năng tập trung vào các vấn đề? Tôi có nên dành nhiều thời gian hơn để đọc và nghiên cứu một số vấn đề cụ thể?
13. Tôi có đang sử dụng hợp lý các phương tiện thông tin liên lạc khác nhau? Tôi có biết cách tận dụng tối đa các phương tiện liên lạc bằng văn bản và e-mail? Tôi có phụ thuộc quá nhiều vào giao tiếp trực diện, do đó đặt hầu hết những báo cáo của mình vào tình trạng bất lợi về thông tin hay không? Tôi có dành đủ thời gian để quan sát các hoạt động ngay từ đầu?
14. Liệu những nghĩa vụ mà tôi phải thực hiện có ngốn hết quỹ thời gian của tôi không? Tôi nên làm gì để giải phóng bản thân khỏi những nghĩa vụ đó, nhờ vậy tôi có thể đảm bảo rằng mình đang đưa đơn vị của mình đi đúng hướng? Làm thế nào để tôi có thể biến những nghĩa vụ đó thành lợi thế cho mình?

Nguồn: Mintzberg, 1973.

Đường chỉ phân tích

Khi thảo luận về tam giác nghệ thuật − kỹ xảo − khoa học ở Chương 4, tôi đã nói rằng mặc dù không thiếu những nhà quản lý quá đề cao phương diện phân tích, nhưng nếu lơ là đến vấn đề này cũng có thể dẫn tới một phong cách quản lý vô tổ chức. Và điều này lại đưa chúng ta trở về với Rắc rối của trật tự: Làm sao để sự lộn xộn của công việc quản lý có thể tạo ra trật tự cần thiết cho tổ chức được quản lý?

Tìm kiếm chìa khóa cho công việc quản lý hiệu quả dưới ánh sáng của sự phân tích có thể là lầm đường lạc lối, nhưng kỳ vọng sẽ tìm thấy nó trong không gian mờ mịt của trực giác thì cũng chẳng có lý hơn là mấy. Điều hợp lý nhất là một trạng thái cân bằng nhất định: nhận thức được rằng công việc quản lý đòi hỏi phải có sự chú tâm đối với hai cách thức cơ bản để có được hiểu biết như đã giới thiệu trước đó, một cách chính thức và rõ ràng, cách còn lại thì phi chính thức và mơ hồ. Đó là lý do tại sao những thuật ngữ như "sự hỗn loạn có tính toán" và "tình trạng lộn xộn có kiểm soát" lại có thể được vận dụng phù hợp vào công việc quản lý. Một điều rất thú vị là, cũng với cách thức gần giống như thế, Lewis và cộng sự đã mô tả rằng các gia đình vận hành trục trặc cũng bộc lộ "cơ cấu hỗn loạn," các gia đình bậc trung thì có "cơ cấu cứng nhắc," trong khi "những gia đình hạnh phúc nhất vận dụng các cơ cấu cực kỳ linh hoạt."

Trong tình huống đòi hỏi phải có sự linh hoạt thì sự phân tích tỉ mỉ có nghĩa như thế nào? Chúng ta có thể vận dụng một số từ ngữ. Đầu tiên có thể kể đến trật tự, chí ít là để giúp đem lại trật tự cho những người cần đến nó. Một từ khác là logic – phải rõ ràng và chính xác – mặc dù từ phán đoán, được dùng ở phần sau của chương này, có lẽ là hợp lý hơn. Cuối cùng, Wrapp mô tả nhà quản lý hiệu quả là người "có kỹ năng nhuần nhuyễn với tư cách là một nhà phân tích, thậm chí với tư cách là một người hình thành khái niệm" (1967).

Hiểm họa từ việc quá phụ thuộc vào các phân tích biểu hiện rõ ràng nhất trong hai vấn đề hóc búa: Mê cung của quá trình phân tích – khi rất nhiều thứ xung quanh nhà quản lý bị xẻ nhỏ thành những mảnh nhỏ; và Khó khăn của quá trình đo lường – khi các nhà quản lý phải đối phó với lớp ruột mềm oặt của dữ liệu cứng. Như tôi đã viết trong cuốn The Rise and Fall of Strategic Planning (Thịnh suy của việc hoạch định chiến lược) (1994), trong các tổ chức tồn tại một "ranh giới hình thức hóa," ở đó các nhà quản lý có thể dễ dàng bị gục ngã. Quá nhiều phân tích hoặc hoạt động hình thức hóa có thể làm mất đi bản chất của một vấn đề. Có thể lấy ví dụ bằng việc đọc những bản quy định đơn giản về công việc lãnh đạo và tất cả những văn bản về mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn, kế hoạch, v.v…

Vì vậy, trong bài viết đăng trên tạp chí Harvard Business Review, Skinner và Sasser (1997) có lý do chính đáng khi khẳng định rằng các nhà quản lý hiệu quả "vận dụng hoạt động phân tích với hiệu quả rất cao" và "sử dụng các công cụ phân tích với… kỷ luật và ý thức nhất quán," và họ kết luận rằng các nhà quản lý hiệu quả "vượt lên trên tất cả những nhà phân tích khác," nhưng theo quan điểm của tôi, họ đã sai cơ bản. Sự đề cao thái quá đối với hoạt động phân tích trong quản lý đã gạt yếu tố suy xét ra ngoài lề ở không ít các tổ chức, hậu quả là quá trình này đã giúp làm nảy sinh vô số vấn đề trục trặc.

Sợi chỉ từng trải

"Có một biến số gia đình phức hợp khác liên quan đến sự tôn trọng đối với thế giới quan của riêng bản thân một người nào đó cũng như đối với thế giới quan của những người khác" (Lewis và cộng sự, 1976).

Ngày nay, chúng ta đã được nghe rất nhiều về vấn đề các nhà quản lý cần phải có tính toàn cầu; phẩm chất này thậm chí còn quan trọng hơn cả sự từng trải. Tính toàn cầu đã hàm ý một mức độ đồng nhất nhất định. Bản thân cụm từ này đã bao hàm sự phù hợp: "Tất cả mọi người cùng hướng đến một hệ ý thức, phong cách và giá trị như nhau. Hãy quên đi hoàn cảnh, xuất thân, cội nguồn của bạn để trở nên hiện đại, hợp thời, trở thành một phần của môi trường 'toàn cầu'" (Mintzberg và Moore, 2006). Liệu đây có phải điều chúng ta mong đợi ở nhà quản lý? Theo tôi, dường như chúng ta đã có quá nhiều những thứ kiểu như vậy rồi.

Khả năng suy xét được mô tả trước đó dường như là phẩm chất tương đối trái ngược với phẩm chất này: suy xét có nghĩa là nghĩ cho bản thân mình. Nếu có phẩm chất nào đó có thể giúp tăng cường khả năng suy xét, và từ đó mang lại những đánh giá mà công việc quản lý rất cần, thì đó chính là sự từng trải.

Pocket Oxford Dictionary (Từ điển Oxford bỏ túi) định nghĩa từng trải là "có kinh nghiệm trong cuộc sống, có đầu óc tinh tường, thực tế." Một sự pha trộn thú vị của từ ngữ. Và có lẽ nó cũng "chỉ mặt đặt tên" khá chính xác những gì nhiều người trong chúng ta kỳ vọng ở các nhà quản lý, với tư cách là những nhà lãnh đạo chân chính.

Tất cả các nhà quản lý đều phải làm việc với vô vàn ranh giới ngăn cách giữa thế giới của riêng họ và thế giới của những người khác. Từng trải cũng có nghĩa là phải luôn cố gắng vượt qua các ranh giới đó, thâm nhập vào những thế giới khác –các nền văn hóa khác, các tổ chức khác, các phòng ban khác ngay trong chính tổ chức của mình, vượt lên tầm tư duy của tất cả những người khác – để có thể thấu hiểu sâu sắc thế giới của riêng mình. Xin diễn đạt lại một câu nói của T. S. Eliot, rằng các nhà quản lý phải không ngừng khám phá để mỗi khi trở về nhà vẫn luôn có cảm giác như mới đến nơi này lần đầu tiên. Đó mới là năng lực từng trải.

"Làm sao ông lái xe được trong điều kiện giao thông thế này?" Một nhà quản lý người Mỹ hỏi một vị giáo sư người Ấn Độ khi cô vừa mới đến Bangalore để tham dự khóa học về năng lực từng trải thuộc chương trình IMPM của chúng tôi. "Tôi chỉ việc hòa vào dòng xe thôi," ông ta đáp. Bài học về sự từng trải bắt đầu! Có một logic đối với cuộc sống của những người khác – có một thứ trật tự mà trong mắt của chúng ta trông nó có vẻ chỉ là sự hỗn loạn. Thấu hiểu được nó thì bạn sẽ trở thành nhà quản lý giỏi, và đậm chất "người" hơn.

Hiểu rõ thế giới của những người khác không có nghĩa là xâm phạm đời tư của họ hay "đi guốc trong bụng" họ. Lewis và cộng sự cho rằng đây là "những tính cách có tác động hủy hoại," chỉ thấy ở "những gia đình trục trặc nghiêm trọng nhất." Trong những gia đình kém lành mạnh, họ cảm thấy áp lực phải thích ứng cho phù hợp, cũng tương tự như những áp lực toàn cầu hóa trong lĩnh vực kinh doanh. Trong trường hợp này, những gia đình khỏe mạnh bộc lộ một đặc trưng mà họ gọi là "đàm phán theo hướng tôn trọng":

Vì khác biệt nhưng vẫn gần gũi là biểu hiện bình thường của mỗi gia đình, nên những điểm khác biệt thường được khoan dung và những điểm xung đột được hóa giải thông qua thương lượng, quá trình thương lượng này tôn trọng các quyền của những người khác − được cảm nghĩ, được nhận thức và được phản ứng theo những cách khác nhau. Không có lực hút nào về phía sự cố kết gia đình có thể phá bỏ nét khu biệt của mỗi cá nhân.

Nếu phân tích cụ thể hơn ở khía cạnh khoa học trong tam giác của chúng ta, thì sự từng trải gần với khía cạnh kỹ xảo hơn, bắt nguồn từ những kinh nghiệm hữu hình và những hiểu biết vô hình. Vì thế năng lực này được biểu diễn ở bên phải của Hình 6.1, trong khi đó phân tích – dựa trên cơ sở những kiến thức rõ ràng – được biểu diễn ở bên trái, nơi khoa học xuất hiện trên tam giác.

Một chủ đề xuất hiện trong tất cả các vấn đề hóc búa được thảo luận trong Chương 5, đặc biệt trong Sự nhập nhằng của hành động (Làm sao hành động quyết đoán trong một thế giới phức tạp, đa diện như thế?), là nhu cầu đòi hỏi các nhà quản lý phải ý thức được vô vàn sắc thái đa dạng của sự vật, sự việc. Các nhà quản lý từng trải − những người dần hiểu được nơi họ sống, làm việc lần đầu vì họ đã có cái nhìn sâu sắc, rõ ràng về những nơi khác − có lẽ sẽ có khả năng đối phó với các vấn đề hóc búa nêu trên tốt nhất.

Sợi chỉ hợp tác

"Xu hướng tiến tới một cuộc hôn nhân theo chủ nghĩa quân bình đối lập gay gắt với những cuộc hôn nhân lạnh nhạt (và gây nhiều thất vọng) của các gia đình môn đăng hộ đối lẫn hình mẫu hôn nhân thống trị − khuất phục vốn rất phổ biến ở các gia đình có vấn đề" (Lewis và cộng sự, 1976).

Khi chúng ta đi dọc theo tấm thảm, những khía cạnh liên quan đến nhóm hoặc xã hội của công việc quản lý lại càng trở nên nổi bật hơn. Tất nhiên, sự hợp tác đưa chúng ta đến với việc quản lý mối quan hệ với những người khác trong cùng một đơn vị hoặc xa hơn nữa.

Hiro Itami, người đầu tiên chủ trì khóa học của IMPM về năng lực hợp tác ở Nhật, đã nói với các nhà quản lý tham gia khóa học như sau: "Quản lý không phải là kiểm soát con người. Quản lý thực ra là để cho họ hợp tác với nhau." Do đó, họ coi khóa học này như là khóa học "quản lý mạng lưới con người." Kaz Mishina, người chủ trì khóa học sau này, thì trình bày vấn đề này với ý nghĩa "lãnh đạo ở tầng cơ sở," hay nói cách khác là "để cho càng nhiều người bình thường lãnh đạo càng tốt" (Mintzberg, 2004).

Hợp tác không có nghĩa là "thúc đẩy" hay "trao quyền" cho mọi người trong đơn vị, vì như chúng tôi đã lưu ý rằng điều đó chỉ làm tăng thêm quyền lực của nhà quản lý. Hợp tác thực chất là giúp mọi người, và những người khác ở bên ngoài đơn vị, có thể cùng nhau làm việc, theo tinh thần như trong đoạn trích dẫn từ cuốn sách của Lewis và cộng sự.

Bảng 6.3: Quản lý hòa nhập

- Các nhà quản lý có tầm quan trọng đặc biệt ở phương diện họ giúp cho những người khác trở thành quan trọng.
- Mỗi tổ chức là một mạng lưới thú vị, không phải là một hệ thống cấp bậc theo chiều thẳng đứng. Các nhà quản lý hiệu quả thâm nhập xuyên suốt cả hệ thống chứ không chỉ ngồi ỳ ở tầng trên cùng.
- Các chiến lược nảy sinh từ mạng lưới này khi mọi người biết chung tay giải quyết những vấn đề nhỏ có khả năng trở thành những phát kiến lớn.
- Quản lý nhằm giúp khơi dậy những năng lực tích cực đã tồn tại sẵn trong mỗi con người. Do đó, quản lý có nghĩa là hòa nhập, dựa trên cơ sở đánh giá thấu đáo, bám sát hoàn cảnh thực tế.
- Ở đây lãnh đạo chính là niềm tin thiêng liêng có được từ lòng tôn trọng của những người khác.

Nguồn: Tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau; chỉnh sửa từ Mintzberg (2004).

Trong phong cách quản lý "hòa nhập" được giới thiệu ở Chương 4, nhà quản lý chủ động hòa nhập để kích thích những người khác hòa nhập, như mô tả trong Bảng 6.3, trong đó bao hàm thái độ tôn trọng, tin tưởng, quan tâm và khơi nguồn cảm hứng, biết lắng nghe. Đó là những từ ngữ đã khiến tôi ngỡ ngàng trong suốt những ngày tôi được ở cùng rất nhiều nhà quản lý, trong đó có Fabienne Lavoie ở khu điều dưỡng, Stephen Omollo ở trại tị nạn, John Cleghorn ở các chi nhánh ngân hàng và Catherine Joint-Dieterle ở viện bảo tàng. Tôi xin được trích dẫn một đoạn trong cuốn sách của Lewis và cộng sự: "Các gia đình lành mạnh rất cởi mở khi bộc lộ tình yêu thương. Không khí bao trùm thường là sự gắn bó nồng ấm và quan tâm lẫn nhau. Những gia đình như thế còn có khả năng thấu cảm rất cao." Công việc quản lý sẽ phát huy tác dụng đặc biệt khi nó giúp khơi dậy nhiệt huyết đã có sẵn trong mỗi người.

Cũng cần lưu ý rằng sợi chỉ này không hề quá thần kỳ hay ghê gớm, đây cũng không phải một đặc tính cao siêu của nghệ thuật lãnh đạo. Như tất cả những sợi chỉ khác, nó hoàn toàn tự nhiên, cũng như khi sống trong một gia đình vận hành trơn tru vậy.

Sự hợp tác còn vượt ra ngoài giới hạn của tổ chức, đến các nhà quản lý khác trong tổ chức và những

người khác ở ngoài tổ chức. Đôi khi các mối quan hệ này được chính thức hóa – nói cho cùng, chúng ta vẫn dùng từ "hợp tác" cho các công ty cổ phần và liên doanh đấy thôi – nhưng các hoạt động này thường khá thân mật, giống như hoạt động xây dựng mạng lưới quan hệ mà tất cả các nhà quản lý đều làm.

Như chúng ta đã thảo luận trong phần "Quản lý vượt khỏi vai trò nhà quản lý" trong Chương 4, thế kỷ vừa qua đã chứng kiến một sự chuyển đổi rõ rệt từ quản lý kiểm soát sang quản lý hội nhập. Chúng ta ngày càng được nghe nhiều hơn về công nhân trí thức, công việc hợp đồng, các tổ chức có sự liên kết và "học hỏi," các đội và nhóm, trong khi rất nhiều "cấp dưới" đã trở thành đồng nghiệp và rất nhiều nhà cung ứng đã trở thành đối tác. Đi liền với nó là sự chuyển giao quyền lực đáng kể từ các nhà quản lý đến những người không làm công việc quản lý, với sự chuyển đổi tương ứng của kiểu quản lý từ kiểm soát sang thuyết phục, từ dẫn dắt sang liên kết, từ giao nhiệm vụ sang khơi nguồn cảm hứng. Nhưng các xu hướng này cũng không phải là mới mẻ. Năm 1920, Mary Parker Follett đã viết: "Người quản lý giỏi không phải là giỏi chỉ đạo đến mức nào, mà là ít phải chỉ đạo đến đâu."

Hợp tác cũng mang đến giải pháp để đối phó với những vấn đề hóc búa. Cụ thể là, vấn đề giao nhiệm vụ trở nên bớt khó khăn hơn khi một nhà quản lý có xu hướng hợp tác tự nhiên, nhờ đó giúp mọi người trong đơn vị luôn có đủ thông tin. Đồng thời, liên lạc cũng không còn rơi vào tình trạng lúng túng hơn khi các nhà quản lý chủ động hợp tác, do đó kết nối với mọi người tốt hơn, và nhờ vậy thu nhận được thông tin toàn diện hơn.

Sợi chỉ tiên phong

> "Những gia đình khỏe mạnh thì không hề thụ động. Cả gia đình giống như một đơn vị bộc lộ những cấp độ sáng tạo rất cao để phản ứng với các yếu tố đầu vào" (Lewis và cộng sự, 1976).

Tất cả các hoạt động quản lý, được biểu diễn trong Bảng 6.1, bị kẹp giữa một bên là sự cân nhắc trên tầng lý thuyết và một bên là hành động dưới tầng cơ sở − chính là hành động có cân nhắc − mà chúng ta đã đề cập trước đó. Nếu quá nhiều sự cân nhắc thì chẳng thể hoàn thành được việc gì; còn nếu quá nhiều hành động thì mọi việc sẽ được thực hiện một cách thiếu suy nghĩ. Vì vậy ở phần này, chúng ta sẽ xem xét hành động ở tầng cơ sở, phần bao quát vai trò của công việc quản lý về thực thi và ứng phó.

Tôi đã để dành năng lực này cho phần cuối cùng trong số năm năng lực, vì trong khi sự suy xét mang đậm tính cá nhân thì tính tiên phong lại mang đậm chất xã hội; không có hành động quản lý nào lại không liên quan đến những người khác. Quản lý là một quá trình có tính xã hội. Nhà quản lý nào cố gắng làm tất cả một mình thì rốt cuộc sẽ thành ra kiểm soát một cách thái quá − họ đưa ra các mệnh lệnh và tùy tiện vẽ ra công việc với hy vọng rằng quyền lực sẽ buộc mọi người phải phục tùng. Điều đó đôi lúc có thể đem lại hiệu quả, nhưng khó có thể phát huy tiềm năng của mọi người, nhất là đối với những người làm công việc trí óc.

Ở đây tôi dùng thuật ngữ "tiên phong" chứ không phải "chủ động" để chỉ rõ rằng sợi chỉ này nói về những nhà quản lý chiếm vị trí hàng đầu: phát động hành động thay vì chỉ phản ứng với những gì đang diễn ra, đưa ra giải pháp để phá bỏ chướng ngại vật, nhận thức được mình là người kiểm soát tình hình. Như tôi đã lưu ý trong Chương 4, các nhà quản lý hiệu quả, bất kể đứng ở đâu trên hệ thống cấp bậc và bị kìm kẹp thế nào, cũng biết cách thâu tóm tất cả sự tự do mà họ có thể có được và tiến bước mạnh mẽ cùng nó. Tôi xin được dẫn lại một câu nói của Isaac Bashevis Singer có thể coi là phương châm hành động cho các nhà quản lý hiệu quả: "Chúng ta phải tin tưởng vào ý chí tự do; chúng ta không còn sự lựa chọn nào khác." Một điểm đặc biệt quan trọng tôi muốn thêm vào đây là câu nói của Mary Parker Follett: "Nhà lãnh đạo cần phải có tinh thần mạo hiểm, nhưng tinh thần mạo hiểm đó không đồng nghĩa với sự liều lĩnh của một con bạc. Nó phải là tinh thần tiên phong giúp mở ra những con đường mới" (1920).

Do đó, các nhà quản lý hiệu quả không hành động như những nạn nhân. Họ là "chủ thể của thay đổi," chứ không phải "đối tượng của thay đổi" (Hill, 2003). Họ hòa cùng dòng chảy, nhưng họ cũng tạo ra cả dòng chảy. Công việc quản lý chỉ dành cho những người đam mê tốc độ, hành động và thử thách, dù chúng đến từ đâu và đưa họ đến đâu.

Vấn đề hóc búa nhất trong trường hợp này là Sự nhập nhằng của hành động: Làm thế nào hành động quyết đoán trong một thế giới phức tạp, đa diện như thế? Sự từng trải và năng lực suy xét có thể rất hữu dụng − cả hai phẩm chất này đều giúp nhà quản lý hiểu rõ những sắc thái khác nhau. Nhờ vậy họ có thể thực hiện nhiệm vụ của mình theo cách khuyến khích sự học hỏi. Từ tiên phong có thể khơi dậy hình ảnh về sự thay đổi được phát động từ đỉnh xuống các tầng dưới − quyết đoán, có cân nhắc, gây ấn tượng. Nhưng tôi ngờ rằng một phần không nhỏ những công việc quản lý có tính tiên phong diễn tiến theo hướng ngược lại: nó có tính thực nghiệm, tích lũy, trỗi dậy dần dần, luân chuyển từ tầng dưới cùng lên trên và từ bên trong ra bên ngoài. Các nhà quản lý cấp cao cần phải tạo điều kiện thuận lợi cho những thay đổi mang tính tiên phong của những người khác, chí ít cũng tích cực và thường xuyên như việc phát động những thay đổi của riêng mình.

Và đừng quên Cái khó của sự thay đổi. Các nhà quản lý hiệu quả có thể thúc đẩy sự thay đổi, nhưng cũng cần duy trì trạng thái ổn định, do đó đòi hỏi phải có phẩm chất tiên phong, như những gì chúng tôi

đã chứng kiến ở các trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ.

Sợi chỉ tổng hợp

Tôi xin nhắc lại, điều có thể coi là kết luận quan trọng nhất của Lewis và cộng sự là: "Sức khỏe ở cấp độ gia đình không chỉ là một sợi chỉ đơn lẻ… Nó cần được xem xét trong tổng thể cả một chiếc thảm dệt từ nhiều sợi chỉ." Quản lý là một tấm thảm được dệt từ những sợi chỉ của sự suy xét, sự phân tích, sự từng trải, sự hợp tác và tinh thần tiên phong, tất cả những nhân tố này đều thấm đẫm nhiệt huyết cá nhân và gắn liền với sự hòa nhập xã hội.

Trong quá trình tìm kiếm "những nhân tố thiết yếu tạo nên khả năng lãnh đạo," Follett cho rằng: "Nhân tố quan trọng nhất là khả năng thâu tóm toàn bộ tình hình… Từ mớ hỗn độn những sự kiện thực tế, kinh nghiệm, mong muốn, mục tiêu, nhà lãnh đạo cần phải tìm ra sợi chỉ xuyên suốt. Anh ta phải thấy được toàn cục, chứ không chỉ một mảng hỗn độn được ghép từ những mảnh nhỏ," để có thể "sắp xếp, bố trí những kinh nghiệm của cả nhóm" (1920). Hơn thế nữa, nhà quản lý "phải nhìn thấy tình hình đang xoay chuyển, tiến triển ra sao"; nói cách khác, quản lý đồng nghĩa với tổng hợp trong trạng thái chuyển động. Follet dùng từ "anh ta," nhưng điều đó không chỉ được áp dụng cho "cô ta" mà còn áp dụng cho "họ" – tất cả mọi người khi hợp tác với nhau để cùng làm việc, bình đẳng như nhau.

Nhưng làm thế nào để hòa nhập? Không có câu trả lời đơn giản, nhưng Follett đã cung cấp cho chúng ta một manh mối thú vị:

Trong kinh doanh, chúng ta luôn đi từ thời khắc hệ trọng này sang thời khắc hệ trọng khác, và nhiệm vụ của nhà lãnh đạo, hơn bất kỳ ai khác, là phải biết được thời khắc chuyển giao. Nhà lãnh đạo nhìn thấy một tình huống này biến đổi từng chút một, dần nhường chỗ cho tình huống khác và học được cách làm chủ thời khắc đó.

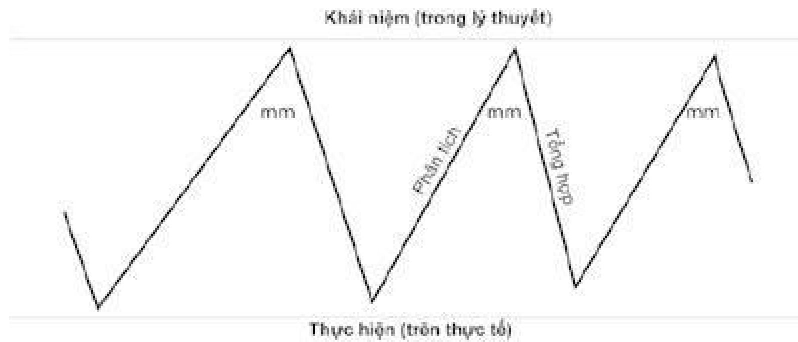
Làm thế nào để làm chủ thời khắc đó? Kaplan đã mô tả tầm nhìn bao quát sân chơi có thể giúp "một vận động viên bóng rổ phân tích sân chơi, để nhìn thấy cuộc chơi đang tiến triển ra sao và biết cách đặt mình vào vị trí thích hợp trong tương quan với" những người khác (1986). Wayne Gretzky, vận động viên khúc côn cầu huyền thoại, có cách nói giản dị hơn: "Tôi lướt đến nơi nào mà trái bóng sắp đến."

Hòa nhập cũng đòi hỏi phải làm chủ được tình hình qua các thời khắc nữa. Quản lý là việc cố gắng đạt được một trạng thái cân bằng động, như tôi đã nhấn mạnh rất nhiều lần trong cuốn sách này: Có sự đan xen giữa thông tin, con người và hành động của công việc quản lý, trong khi vừa phải kết hợp nhiều vai trò khác nhau; điều hòa các nhu cầu về nghệ thuật, kỹ xảo và khoa học nảy sinh cùng một lúc; lúc nào cũng tung hứng rất nhiều vấn đề khác nhau, sao cho hầu hết các vấn đề đều ở trạng thái lơ lửng trên không và cung cấp thêm cho mỗi vấn đề một "lực nảy" mới khi nó tiếp đất.

Từ phân tích có vẻ như đã quá rõ ràng; trái lại, từ tổng hợp lại có đặc trưng từ chính sự tối nghĩa của nó. Đạt được sự tổng hợp có nghĩa là sao, và liệu chúng ta có nhận ra nó khi nhìn thấy nó không? Mục đích chủ chốt của công việc quản lý là nỗ lực không ngừng để đạt đến sự tổng hợp, mà không bao giờ với tới được, hoặc thậm chí còn không biết là mình đã đến gần nó tới đâu.

Thông qua việc phối hợp giữa suy xét và hành động – năng lực đầu tiên và năng lực cuối cùng của chúng ta – các nhà quản lý có thể đạt được sự tổng hợp. Như đã thảo luận trong Chương 5, các nhà quản lý không chỉ làm việc bằng phân tích và bằng trí óc, từ việc suy xét cân nhắc đến hành động – từ công thức hóa đến thực hiện, từ khái niệm đến hiện thực – như vẫn thường được mô tả. Họ còn làm việc theo lối tổng hợp, một cách sâu sắc, từ hành động đến cân nhắc, từ hiện thực cụ thể đến khái niệm, trong suốt quá trình học hỏi từ kinh nghiệm của bản thân. Trên hết, như Hình 6.2, họ trở đi trở lại giữa hai thái cực này, trải qua những thời khắc làm chủ tình hình.

Tuy nhiên, đừng nghĩ rằng vì quá trình phân tích và tổng hợp lặp đi lặp lại liên tiếp nên việc suy xét và hành động cũng nhất thiết phải tách rời nhau và nối tiếp nhau. Tôi xin trở lại ý kiến của Karl Weick ở Chương 3, rằng trong quản lý, tư duy không tách rời hành động, mà là một phần bên trong của hành động: các nhà quản lý tư duy trong lúc hành động; "các hoạt động quản lý có thể hoàn thành khi đang suy nghĩ, dù ít hay nhiều" (1982).



Mm: Thời khắc làm chủ tình hình

Hình 6.2: Quá trình tổng hợp lặp đi lặp lại

Phần thảo luận này chủ yếu tập trung vào sự tổng hợp của chính nhà quản lý. Nhưng sự tổng hợp còn vượt ra ngoài phạm vi cá nhân nhà quản lý, như đã thảo luận ở cuối Chương 4. Tận dụng "trí tuệ tập thể" là một trong những thách thức lớn đặt ra cho các tổ chức hiện nay, ví dụ trong việc xây dựng các chiến lược, thiết lập văn hóa và cộng đồng doanh nghiệp.

Tất nhiên, dù có bao nhiêu người tham gia xây dựng một chiến lược đi chăng nữa thì cũng cần phải có một bộ óc có khả năng tổng hợp để phác thảo kết quả của những quá trình học hỏi đó thành một tầm nhìn chiến lược chung. Chúng ta kỳ vọng đó sẽ là một nhà quản lý cấp cao, nhưng trên thực tế, bất kỳ ai có năng lực tổng hợp đều có thể có được tầm nhìn rộng lớn như thế, đôi khi đó lại là "trí tuệ tập thể" (Surowiecki, 2004).

Một lần nữa, những vấn đề hóc búa liên quan đến sự tổng hợp có vẻ tương đối rõ ràng. Mê cung của quá trình phân tích đã được thảo luận ở phần này; Khó khăn của quá trình hoạch định đặt ra câu hỏi làm thế nào nhà quản lý có thể tư duy đi trước – cũng đồng nghĩa với việc tư duy theo hướng tổng hợp – khi phải đảm nhận một công việc có nhịp độ cao. Ở phương diện này thì phát hiện của Weick về việc hành động trong khi suy nghĩ rất hữu ích.

Để kết thúc phần thảo luận về các gia đình tổ chức được quản lý lành mạnh, tôi xin nhắc lại rằng những sợi chỉ này chỉ phát huy tác dụng khi nó được đan bện thành một tấm thảm. Không có "chiếc chén Thánh" nào có thể mang lại hiệu quả quản lý.

Tuyển chọn, đánh giá và phát triển các nhà quản lý làm việc hiệu quả

Nhìn chung, các nhà quản lý và những người làm việc cùng họ đều quan tâm đến vấn đề làm thế nào tuyển được nhà quản lý hiệu quả, làm thế nào đánh giá được họ có thật sự hiệu quả hay không, và làm thế nào tăng cường hiệu suất của họ. Tôi sẽ xem xét lần lượt từng vấn đề vừa đặt ra.

Tuyển chọn nhà quản lý làm việc hiệu quả

Chủ đề này đã nhận được rất nhiều sự quan tâm chú ý mà tôi không nhắc lại nữa. Tôi chỉ xin trình bày một vài suy nghĩ của riêng mình.

Lựa chọn tật xấu mà bạn đã biết. Khuyết điểm của mỗi người không sớm thì muộn cũng sẽ lộ ra nên biết trước dẫu sao vẫn tốt hơn biết sau. Vì vậy, nên tuyển các nhà quản lý trên cơ sở những khuyết điểm của họ cũng như những năng lực của họ. Tuy nhiên, xu hướng phổ biến là mọi người chỉ chăm chăm nhìn vào năng lực, đôi khi chỉ là một năng lực đơn lẻ nào đó cũng có thể khiến chúng ta tin mù quáng và không còn nhận ra bất cứ điều gì khác. "Sally giỏi thiết lập mạng lưới quan hệ lắm!" hay "Joe có tầm nhìn tuyệt vời!," đặc biệt nếu nhà lãnh đạo tiền nhiệm là người vụng ăn vụng nói, không biết cách giao tiếp, liên kết mọi người hay người không có tầm nhìn chiến lược. Chưa nên chọn ngay bất cứ ai cho vị trí quản lý nếu bạn chưa xem xét kỹ lưỡng và nhìn nhận công tâm để xác định những khuyết điểm của ứng viên.

Còn một khuyết điểm chết người nữa rất phổ biến trong thời đại này, nhưng lại rất dễ bị lật tẩy. Bất cứ ứng viên nào cho vị trí giám đốc cấp cao có biểu hiện như sau: khăng khăng đòi mức lương thưởng cao ngất ngưởng so với những người khác trong công ty, hoặc tệ hơn, đòi hỏi chế độ bảo vệ đặc biệt cho mình phòng khi họ thất bại trong công việc hoặc bị sa thải − cần loại những người này ngay từ vòng đầu. Nói cho cùng, chẳng phải chính ứng viên đó đã hung hồn nói về tầm quan trọng của việc "xây dựng nhóm," đối xử với "mọi người như với tài sản quý giá nhất của công ty," rồi có "cái nhìn dài hạn" hay sao? Thử nghĩ xem việc áp dụng những chính sách đãi ngộ đặc biệt này sẽ ảnh hưởng thế nào tới tình hình chung của công ty.

Và cuối cùng, những khuyết điểm này cần được xem xét kỹ lưỡng trên cơ sở vị trí công việc và tình huống đang được xét đến, để tránh những hậu quả bất ngờ, nhất là do những khuyết điểm mà về sau sẽ biến thành hiểm họa chết người. Do khuyết điểm có tính phụ thuộc vào hoàn cảnh, nên thành tích trong công việc của ứng viên khi đảm nhiệm vị trí quản lý trước đó có thể sẽ không giúp chúng ta lường trước được những vấn đề có thể nảy sinh khi ứng viên đó tiếp quản công việc sắp tới. Tất nhiên, để đoán biết được điều này thì không hề dễ dàng: năng lực của con người thường hay bị đánh giá sai lệch, cũng như những tiêu chuẩn cần có để đảm bảo thành công trong một công việc cụ thể nào đó. Tuy vậy, có một cách đơn giản đến bất ngờ để giảm thiểu nguy cơ sai lầm nhưng lại rất hiếm khi được dùng đến.

Để những người được quản lý lên tiếng. Công việc quản lý diễn ra bên trong tổ chức (thông qua vai trò kiểm soát, lãnh đạo, thực thi và liên lạc), và bên ngoài, vượt ra ngoài phạm vi tổ chức đó (thông qua vai trò kết nối, ứng phó và liên lạc). Tuy nhiên, thông thường chính những người bên ngoài tổ chức mới là người có quyền kiểm soát quy trình tuyển dụng nhà quản lý cho tổ chức đó, dù là hội đồng quản trị trong trường hợp tuyển tổng giám đốc hay các nhà lãnh đạo cấp cao trong trường hợp tuyển nhà quản lý cấp dưới. Cách làm như vậy không hề hợp lý, nhất là khi ứng viên muốn tạo ấn tượng tốt với những người bên ngoài tổ chức thì quá dễ, vì sau này họ không phải làm việc hàng ngày với ứng viên đó. Có sức lôi cuốn có thể là một tiêu chuẩn lựa chọn, nhưng không thể là tiêu chuẩn tiên quyết. Kết quả là, ngày nay có quá nhiều tổ chức tuyển dụng những nhà quản lý "nói như rồng leo, làm như mèo mửa" − những cá nhân quá tự tin, dẻo miệng nhưng lại không có được những phẩm chất cơ bản của một nhà lãnh đạo (Tsui, 1984; Luthans, Hodgetts và Rosenkrantz, 1988).

Nếu có phương thuốc nào vừa đơn giản lại vừa có khả năng cải thiện hiệu quả quản lý thì đó là trao quyền tham gia vào quy trình tuyển dụng nhà quản lý cho những người hiểu rõ các ứng viên nhất − những người từng dưới quyền quản lý của ứng viên đó. Một số công ty còn để các nhân viên trong bộ

phận đang cần tuyển dụng vị trí quản lý phỏng vấn trực tiếp các ứng viên, để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên. Cách làm này đặc biệt thích hợp cho tuyển dụng vị trí tổng giám đốc − nơi tâm lý lạc quan mù quáng đang thống trị rộng rãi.

Có thể tin tưởng sự đánh giá của các nhân viên về ứng viên cho vị trí quản lý trực tiếp chính họ không? Chắc chắn ý kiến của những người này sẽ ít nhiều mang màu sắc thành kiến. Nhưng điều đó có tệ hơn so với việc đặt toàn bộ niềm tin vào người ngoài, những người thiếu hiểu biết về bộ phận? Ở đây, tôi không kêu gọi phải thay đổi quy trình tuyển dụng nhà quản lý, mà tôi chỉ muốn gợi ý rằng cần có sự cân đối giữa đánh giá của những người trong cuộc và ngoài cuộc. Thật ra, đây là giải pháp đang được áp dụng phổ biến ở các bệnh viện, trường đại học và văn phòng luật.

Có một công ty rất nổi tiếng, luôn đi đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình suốt nhiều thập kỷ, vị trí tổng giám đốc được bầu chọn qua một cuộc bỏ phiếu kín giữa các nhà quản lý cấp cao của công ty. Tôi đã hỏi rất nhiều doanh nhân, tất cả họ đều biết công ty này, để họ đoán xem đó là công ty nào. Hầu như không có ai đoán đúng. Câu trả lời là McKinsey & Company, mỗi tổng giám đốc được bầu chọn để đảm nhiệm chức vụ trong thời gian ba năm. Phương pháp này đã mang lại hiệu quả cho McKinsey. Không biết đã có nhân viên tư vấn nào của McKinsey khuyên khách hàng làm điều tương tự chưa?

Coi “người ngoài” như “người nhà.” Gần đây xu hướng dùng những người ở ngoài tổ chức có vẻ đang thịnh hành, chí ít là ở những cuộc tuyển dụng ứng viên cho các vị trí cấp cao: chổi mới quét nhà sạch hơn. Thật không may, chuyện quét tước có thể được thực hiện bởi người có những điểm yếu mà chính nhóm tuyển dụng cũng không biết, trong khi người cầm chổi có lẽ không đủ hiểu biết để phân biệt được đâu mới là rác cần phải quét. Do đó hiểm họa mới nảy sinh, nhất là trong thời đại lãnh đạo kiểu anh hùng này, rằng chiếc chổi mới sẽ quét đi luôn cả trái tim và tâm hồn của doanh nghiệp. Có lẽ trong quá trình tuyển dụng, chúng ta cần phải chú tâm đến những ứng viên mà mình biết rõ khuyết điểm, vì ít nhất họ cũng biết đâu mới là rác phải quét.

Trên thực tế, các ban tuyển dụng có thể có một cái nhìn mới mẻ về một người ngoài bộ phận − những người không hiểu được thế mạnh của tổ chức cũng như không có những hiểu biết mà một “người trong nhà” có được − hãy nghĩ đến một người ngoài cuộc nhưng lại có thế mạnh của người trong cuộc: một người đã xin thôi việc do phẫn nộ hoặc chán nản − một “người nhà” bên ngoài tổ chức. Ứng viên đó chắc chắn nắm rất rõ tình hình của tổ chức, và được lựa chọn chính nhờ thế mạnh đó, hẳn sẽ là một lựa chọn lý tưởng để có thể tạo ra sự thay đổi mới mẻ: một cây chổi mới hiểu rõ những thứ rác cũ. Thêm vào đó, sẽ có nhiều người làm việc trong tổ chức hoàn toàn có khả năng đánh giá năng lực và khuyết điểm của ứng viên này. Nói đến đây, tôi nghĩ ngay tới Steve Jobs ở Apple: Ông không nghỉ việc vì căm phẫn − mà bị sa thải bởi chính công ty mà ông đã gây dựng nên. Nhưng ông đã quay trở lại và thay đổi cả công ty.

Tôi xin trở lại với một ý kiến rằng, chúng ta ra sức phàn nàn về tình hình lãnh đạo thời nay nhưng lại thường xuyên quy những phẩm chất lãnh đạo tốt đẹp cho người mà ta hầu như chẳng biết tí gì về họ. Hãy xem xét các “nhà lãnh đạo trẻ” − trong suy nghĩ của tôi thì từ này rất mâu thuẫn. Làm gì có chuyện một người được bổ nhiệm mà không phải trải qua những cuộc kiểm tra gắt gao về kinh nghiệm họ có? Ai mà biết được những khuyết điểm gì có thể ẩn giấu trong vẻ bề ngoài ấy? Thực chất, ngay sự bổ nhiệm này cũng có thể dung túng lòng kiêu ngạo, và do vậy, sẽ làm xói mòn những tính cách mà lẽ ra sau này có thể trở thành phẩm chất của một nhà lãnh đạo thực thụ. Tôi xin nhắc lại một lần nữa, lãnh đạo là một niềm tin thiêng liêng có được từ lòng kính trọng của những người ở dưới quyền lãnh đạo đó.

Đánh giá hiệu quả quản lý

Bạn là một nhà quản lý; bạn muốn biết chất lượng làm việc của mình ra sao. Những người xung quanh thậm chí còn nôn nóng muốn biết bạn làm ăn thế nào hơn. Có rất nhiều cách đơn giản giúp bạn biết được điều này. Tuy nhiên, hãy cẩn thận khi áp dụng bất cứ cách nào trong số đó. Hiệu quả làm việc của một nhà quản lý chỉ có thể được đánh giá trong bối cảnh cụ thể. Nhận định này cũng không hề dễ hiểu. Tôi chia nó thành 8 nhận định phụ như dưới đây.

Đầu tiên, (1) các nhà quản lý không làm việc hiệu quả, chính sự ghép đôi hợp lý mới đem lại hiệu quả. Không có khái niệm ông chồng tốt hay bà vợ tốt, mà chỉ có những cặp vợ chồng tốt mà thôi. Các nhà quản lý và tổ chức của họ cũng vậy.

Có thể có những người hễ động đến công việc quản lý là thất bại, nhưng không ai có thể thành công ở tất cả các vị trí quản lý. Nguyên nhân là vì một khuyết điểm có thể bỏ qua được trong một tình huống này − thực chất có thể là một phẩm chất tốt − lại trở thành sai lầm chết người trong tình huống khác. Tất cả đều phụ thuộc vào việc ghép đôi những con người và bối cảnh cụ thể, vào đúng lúc đó, chỉ một lần, cho đến khi công việc kết thúc mới thôi. Như đã kết luận trong Chương 4, nhà quản lý hiệu quả không phải là người có phong cách tốt, mà là người có phong cách phù hợp. Do đó, (2) không có nhà quản lý hiệu quả nói chung, cũng có nghĩa là (3) không có cái gọi là nhà quản lý chuyên nghiệp − một người có thể quản lý bất cứ thứ gì trên đời (Watson, 1994; Whitley, 1989; Mintzberg, 2004).

Tất nhiên, các nhà quản lý và tổ chức của họ luôn thành bại cùng nhau. Do vậy, (4) để đánh giá hiệu quả quản lý, bạn cần phải đánh giá cả tính hiệu quả của chính tổ chức đó nữa. Mục tiêu của nhà quản lý là đảm bảo tổ chức thực hiện được mục tiêu cơ bản của nó. Như Andy Grove thuộc Intel đã chỉ ra: "hiệu quả làm việc của nhà quản lý = hiệu quả làm việc của tổ chức mà anh ta quản lý + hiệu quả làm việc của những tổ chức lân cận nằm trong tầm ảnh hưởng của anh ta" (1983; xem thêm Whitley, 1989).

Đây là một điều kiện cần để đánh giá hiệu quả quản lý, nhưng chưa phải điều kiện đủ. (5) Nhà quản lý chỉ được coi là hiệu quả trong phạm vi những gì anh ta đã làm được để giúp tổ chức của mình vận hành hiệu quả hơn. Một số tổ chức vẫn vận hành trơn tru bất kể người quản lý nó ra sao, còn một số tổ chức khác, nếu không có nhà quản lý đó, có lẽ sẽ trở nên tệ hại hơn nhiều. Bạn nên cẩn trọng khi cho rằng nhà quản lý phải chịu trách nhiệm cho bất cứ sự thành công hay thất bại nào xảy ra trong tổ chức. Nào là tác động lịch sử, nào là tác động văn hóa, tác động thị trường, tác động thời tiết. Với riêng nhà quản lý, chính ảnh hưởng cá nhân lại có tác động mạnh nhất, chứ không phải bản thân bộ phận mà anh ta quản lý hay kết quả hoạt động của tổ chức.

Điều này có nghĩa là rất nhiều đại lượng số học dùng để đo lường hiệu quả hoạt động (tăng trưởng doanh số bán hàng, mức giảm chi phí, v.v…) không thể cung cấp cho chúng ta thông tin gì về hiệu quả làm việc của nhà quản lý. Đã có bao nhiêu nhà quản lý thành công chỉ nhờ khéo kiếm cho mình một công việc ngon ăn, đảm bảo rằng họ không gây ra lỗi gì ghê gớm, rồi sau đó khi tổ chức thành công thì vơ hết công lao về mình (Hales, 2001)?

Ngay cả trong trường hợp người ta có thể chỉ ra rằng nhà quản lý đã tác động lên tổ chức, khiến nó hoạt động tốt lên hay kém đi, thì (6) hiệu quả quản lý luôn mang tính tương đối, không chỉ do hoàn cảnh mà nhà quản lý tiếp quản công việc, mà còn so với kết quả công việc trong trường hợp người đảm nhiệm chức vụ là những người khác (Braybrooke, 1964). Nếu đưa ai đó vào vị trí này và làm tốt hơn nhiều thì sao, hay nếu chỉ vì đó là một công việc dễ dàng thì sao? Tất nhiên, nếu cứ đặt những câu hỏi kiểu đó thì bạn sẽ có thể phát rồ lúc nào không hay. Ai có thể biết được? Nhưng nếu bạn muốn đánh giá hiệu quả quản lý − đánh giá một cách thật sự − thì bạn không thể né tránh nhận định này, cũng như không thể né tránh các nhận định còn lại.

Để hoàn thiện hơn các vấn đề, (7) hiệu quả quản lý còn cần phải được đánh giá trên phương diện những tác động sâu rộng hơn nữa, vượt ra ngoài phạm vi của bộ phận, thậm chí là vượt ra ngoài phạm vi của tổ chức. Nếu một nhà quản lý làm cho bộ phận mình vận hành hiệu quả hơn nhưng lại làm giảm hiệu quả của tổ chức thì sao? Ví dụ, phòng bán hàng bán được lượng sản phẩm lớn, nhưng bộ phận sản xuất không sản xuất kịp, và thế là cả công ty cứ rối tinh rối mù cả lên. Liệu bạn có trách cứ giám đốc bán hàng được không? Nói cho cùng, họ chỉ đang làm công việc của mình mà thôi. Chẳng phải chính ban lãnh đạo công ty phải chịu trách nhiệm đối với tình hình toàn cục hay sao?

Nếu nhìn nhận theo thói thường − nghĩa là một cách quan liêu − thì câu trả lời là đúng. Trong những bộ máy quan liêu, tất cả các trách nhiệm đều được phân chia rõ ràng. Trong thế giới thực của quản lý, một phần câu trả lời là sai. Tổ chức nào cũng có khuyết điểm riêng; những vấn đề không ngờ tới có thể nảy sinh từ bất cứ nơi nào và cần được xác định rõ. Không nhà quản lý nào có tinh thần trách nhiệm lại dám làm việc theo kiểu “không biết, không nghe, không thấy,” cứ lẳng lặng làm công việc mình được giao phó mà không chịu nhìn trước ngó sau. Charlie Zinkan hoặc Gord Irwin thuộc Tổ chức Các công viên Canada không thể chỉ phẩy tay coi cuộc xô xát giữa các chủ thầu xâu dựng và các nhà hoạt động vì môi trường là trách nhiệm của giới chính trị gia. Một tổ chức khỏe mạnh không phải là tập hợp của những nguồn lực con người tách biệt, những kẻ chỉ biết chăm chăm vun đắp cho cái tổ của riêng mình; đó là một cộng đồng gồm những con người đầy tinh thần trách nhiệm, biết quan tâm đến toàn bộ hệ thống và sự tồn vong trong dài hạn của hệ thống đó (Watson, 1999).

Nhưng chúng ta vẫn chưa thể dừng lại tại đây. Nếu thứ có lợi cho tổ chức lại gây hại cho thế giới xung quanh thì sao? Albert Speer là một nhà quản lý tài năng bậc nhất, người đã tổ chức bộ máy sản xuất vũ khí cực kỳ hiệu quả dưới thời Đức Quốc xã (Singer và Wooton, 1976). Dẫu vậy, sau chiến tranh, quân đội Đồng Minh vẫn tống hắn vào tù. Giá như Speer làm việc bớt hiệu quả hơn khi điều hành đơn vị của mình, thì hắn đã làm lợi được rất nhiều cho thế giới, và có lẽ là cả người dân Đức − hoặc, trong trường hợp tốt hơn, giá mà hắn đã chọn quản lý một thứ khác!

Chúng ta đã thảo luận nhiều về vấn đề các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm, nhưng không đặt ra câu hỏi là, chịu trách nhiệm về cái gì và chịu trách nhiệm trước ai? Cầu xin các nhà quản lý phải “có trách nhiệm với xã hội” cũng không sao, có điều chúng ta cần phải đưa hành vi này vượt ra ngoài bề mặt ngữ nghĩa hoa mỹ của nó, để đặt vào hoàn cảnh của những xung đột gay gắt mà một hành vi như vậy phải xác định trước. (Để có ví dụ minh họa trực quan, mời bạn xem phần viết về một ngày của Alan Whelan trong Phụ lục).

Một số nhà kinh tế học có câu trả lời khá đơn giản cho vấn đề này. Cứ để mỗi doanh nghiệp tự chăm lo cho công việc của mình, còn để lại các vấn đề xã hội cho chính phủ giải quyết (Friedman 1962, 1970). Đây là một sự phân chia rạch ròi giúp làm lý thuyết kinh tế rõ ràng; song thật không may, cách giải quyết này lại khiến xã hội rối loạn hơn.

Có nhà kinh tế học nào dám khẳng định rằng các quyết định về mặt xã hội sẽ không có tác động gì về mặt kinh tế? Có lẽ là không: tất cả mọi thứ đều phải trả giá bằng thứ gì đó. Vậy thì, có nhà kinh tế học nào dám khẳng định rằng có các quyết định về mặt kinh tế không gây ra tác động nào về mặt xã hội? Và điều gì sẽ xảy ra nếu các nhà quản lý cố tình phớt lờ những tác động đó, và hành động của họ vẫn nằm trong phạm vi luật pháp cho phép? Tác giả người Nga Aleksandr Solzhenitsyn, sống tại Mỹ trong đúng những thời điểm như thế, đã tìm thấy một câu trả lời:

Tôi xin nói với bạn rằng, một xã hội không có bất kỳ chuẩn mực luật pháp khách quan nào thực chất là một xã hội kinh khủng. Nhưng một xã hội không có bất cứ thứ chuẩn mực nào khác ngoài chuẩn mực luật pháp thì cũng chẳng có giá trị gì đối với người dân. Một xã hội chỉ dựa trên cơ sở các điều lệ trong luật pháp và không bao giờ chịu phấn đấu vươn lên những tầm cao mới thì chỉ tận dụng được một

phần cực kỳ nhỏ bé trong vô vàn những khả năng tuyệt vời của con người. Các điều lệ của luật pháp quá lạnh lùng và cứng nhắc nên không thể mang lại những tác động có lợi cho xã hội. Bất cứ khi nào những tế bào của cuộc sống chỉ được đan kết từ các mối quan hệ luật pháp thì sẽ xuất hiện tình trạng xuống dốc về đạo đức, làm tê liệt những động cơ cao quý nhất giúp thúc đẩy hành động của mỗi người.

Tổng hợp tất cả những nhận định trên, bạn sẽ thấy cần đặt ra câu hỏi là: Làm sao những người phải đánh giá một nhà quản lý có thể đương đầu với tất cả những điều này? Câu trả lời cũng rất đơn giản, dựa trên nguyên tắc: hãy vận dụng năng lực đánh giá. (8) Hiệu quả quản lý phải được đánh giá chứ không chỉ là đo lường.

Chắc chắn chúng ta có thể tìm được các đại lượng đo lường mức độ hiệu quả trong một số khía cạnh của quản lý, đặc biệt là ở những khía cạnh liên quan đến hiệu quả vận hành của bộ phận, chí ít là trong ngắn hạn. Nhưng chúng ta đo lường phần còn lại như thế nào đây, và đặc biệt, đại lượng đo lường tổng hợp nào có thể trả lời được câu hỏi thần kỳ của chúng ta? Hãy quan sát ai đó như Fabienne Lavoie tại khu điều dưỡng trong vài giờ đồng hồ − hay thậm chí là vài tháng − và nói cho tôi biết làm thế nào bạn đo lường được hiệu quả làm việc của cô ấy. Ngay cả trong những ngành kinh doanh có vẻ rõ ràng rạch ròi như ngân hàng, bạn đo lường hiệu quả làm việc của John Cleghorn như thế nào? Vì giá cổ phiếu lên hay sao? (Hiện tượng này đã xảy ra đối với các ngân hàng Mỹ đầu tư vào những khoản vay thế chấp không đạt chuẩn).

Nếu bạn cho rằng có quá nhiều nhận định để đánh giá hiệu quả quản lý, chúng lại mang tính lý thuyết, xa rời thực tế, vậy hãy nghĩ đến những khoản thưởng cao ngất ngưởng và rất thiếu căn cứ thực tế được ưu ái dành cho các nhà lãnh đạo mà không thèm bận tâm đến hầu hết các nhận định chúng ta vừa liệt kê ở trên. Họ chỉ dựa vào đại lượng đo lường đơn giản nhất, ví dụ như mức tăng giá cổ phiếu trong thời gian tương đối ngắn. Tác động của nhà lãnh đạo phải được đánh giá trong dài hạn, nhưng chúng ta không biết cách đo lường hiệu quả hoạt động trong dài hạn, chí ít là để phân rõ công tội cho một nhà quản lý cụ thể nào đó. Do đó, những khoản thưởng cho các vị lãnh đạo cần phải được loại bỏ.

Óc suy xét biến đâu hết? Bạn còn nhớ óc suy xét không? Đó là thứ từng nằm bên dưới các phép đo lường, ẩn trong bóng tối − một chiếc chìa khóa giúp quản lý hiệu quả.

Và rồi phép đo lường xuất hiện trong ánh hào quang. Đo lường cũng tốt, nếu nó giúp cung cấp thông tin cho việc đánh giá, suy xét. Chắc chắn là như thế, cứ đo lường bất cứ thứ gì có thể, nhưng sau đó nhớ đảm bảo rằng bạn sẽ đánh giá phần còn lại: đừng bị mê hoặc bởi những phép đo lường. Thật không may, chúng ta lại thường sa vào sự cám dỗ này và gạt óc suy xét sang bên lề.

Vào năm 1981, Bàn tròn kinh doanh − nhóm các tổng giám đốc của những tập đoàn uy tín nhất nước Mỹ − đã công bố "Tuyên ngôn về trách nhiệm của các tập đoàn" mà họ thảo ra.

Cân đối giữa kỳ vọng của cổ đông về lợi nhuận tối đa với các ưu tiên khác là một trong những vấn đề cơ bản đang đặt ra cho ban lãnh đạo của các tập đoàn. Cổ đông phải được nhận mức cổ tức cao, song những mối quan tâm chính đáng của các chủ thể khác (khách hàng, nhân viên công ty, cộng đồng, các nhà cung ứng và xã hội nói chung) cũng cần được lưu tâm… [Những nhà quản lý hàng đầu] tin rằng bằng cách cân nhắc một cách sáng suốt vấn đề cân đối những đòi hỏi chính đáng của các chủ thể, thì một tập đoàn có thể mang lại lợi ích cho cổ đông của nó một cách tối ưu (Mintzberg, Simons và Basu, 2002).

Năm 1997, Bàn tròn kinh doanh lại công bố một bản tuyên ngôn khác, có tựa đề "Tuyên ngôn của nhóm quản lý tập đoàn." Bản tuyên ngôn này khẳng định rằng bổn phận tối cao của ban lãnh đạo và hội đồng quản trị là mang lại lợi ích cho các cổ đông của tập đoàn.

Niềm tin cho rằng hội đồng quản trị cần có nghĩa vụ cân đối lợi ích của cổ đông và lợi ích của các nhóm có lợi ích liên quan khác về cơ bản đã hiểu nhầm vai trò của các giám đốc. Không chỉ có vậy, niềm tin đó không thể trở thành hiện thực vì nó sẽ khiến cho hội đồng quản trị không thể dựa vào một tiêu chí nào để giải quyết những xung đột giữa lợi ích của cổ đông và lợi ích của các nhóm có lợi ích liên quan khác hoặc những xung đột giữa các nhóm lợi ích khác nhau (www.businessroundtable.org).

Thực chất là chẳng có tiêu chí nào cả − ngoài óc suy xét. Vào một thời điểm nào đó ở giữa năm 1981 và 1997, nhóm các tổng giám đốc của các tập đoàn hàng đầu của Mỹ đã tự đánh mất năng lực suy xét của mình. Nếu bạn muốn biết nguyên nhân thực đằng sau cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay ở Mỹ, cũng là cuộc khủng hoảng về quản lý, hãy tham khảo bài viết "How Productivity Killed American Enterprise" (Năng suất đã giết chết các doanh nghiệp Mỹ như thế nào) trên trang web www.mintzberg.org.

Thông điệp của tất cả những điều tôi vừa trình bày là để đạt hiệu quả tại bất kỳ vị trí quản lý nào, thì cần phải có một cái đầu biết suy nghĩ chín chắn − không phải sự giáo điều hay hám danh hám lợi, cũng không phải kỹ xảo thời thượng, các chiến lược a dua hay những thứ khoác lác điên rồ về "nghệ thuật lãnh đạo," mà chỉ đơn giản là óc suy xét sâu sắc. Một số thứ có thể đo lường dễ dàng hơn những thứ khác, nhưng chỉ là những thứ đơn giản nhất, còn lại tất cả đều phải vượt lên trên tầm những con số.

Ta hãy lấy một ví dụ. Tôi viết sách và thiết kế chương trình cho các nhà quản lý. Đôi lúc có người hỏi tôi về cách đo lường hiệu quả các chương trình của tôi, kiểu như: "Giá cổ phần của chúng tôi sẽ tăng bao nhiêu nếu Joanne tham gia chương trình của ông?" Tôi lấy những cuốn sách làm ví dụ để trả lời như sau:

"Hãy nghĩ đến một cuốn sách anh vừa đọc: anh có lượng hóa được những chi phí cho nó không?" Tất nhiên là có thể: bao nhiêu tiền bỏ ra để mua, rồi mất bao nhiêu tiếng đồng hồ quý giá để đọc sách nữa. "Tốt lắm. Giờ hãy lượng hóa các lợi ích. Nếu anh có thể làm được điều đó − đo lường những tác động của cuốn sách đối với bản thân − xin hãy cho tôi biết để tôi áp dụng cho chương trình của mình." Với tư cách là một độc giả, bạn có thể thấy cuốn sách này rất hay − chắc phải đạt tới 4,9 trên thang điểm 5 − nhưng chẳng áp dụng được gì cả. Hoặc giả bạn cũng có thể ghét nó như xúc đất đổ đi, câu nào cũng ghét, chữ nào cũng ghét − cứ thẳng tay cho điểm 2,3 − nhưng lại áp dụng một ý tưởng trong cuốn sách ngay sau khi đọc, mà thậm chí còn chẳng nhớ là mình đã học được ở đâu.

Vậy mọi người có nên ngừng đọc sách chỉ vì họ không thể đo đếm được những tác động của sách đối với mình hay không? Họ có nên ngừng quản lý các công ty vì họ không bao giờ có thể biết được những tác động họ gây ra trong dài hạn không? Hãy nhớ rằng, đọc một cuốn sách là vấn đề giản đơn gấp vạn lần so với việc thực hiện nhiệm vụ quản lý. Cứ ngừng đọc sách nếu bạn muốn, nhưng bạn không thể loại bỏ được quản lý. Sự thiếu vắng những công cụ đo đếm đáng tin cậy chắc chắn sẽ rộng cửa đón đủ thứ "trò mèo" − giả dụ như những lời bào chữa vớ vẩn về lý do thất bại của một nhà quản lý, hoặc những tuyên bố khẳng định thành công chắc như đinh đóng cột cho dù thất bại đang rình rập sát nút − nhưng cứ giả vờ rằng các công cụ đo lường là đáng tin cậy hơn bản chất thực của chúng có thể dẫn đến những hiểm họa còn kinh khủng hơn. Và do vậy, chúng ta hãy cùng đưa óc suy xét quay lại, để đồng hành với đo lường.

Phát triển các nhà quản lý một cách hiệu quả

Vậy các nhà quản lý nên được phát triển như thế nào? Năm 1996, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ lại một cách nghiêm túc về việc đào tạo và phát triển môn quản lý học, kết quả là thay đổi cách thực hành quản lý − theo hướng được mô tả trong cuốn sách này. Chúng tôi bắt đầu ngay từ chính bản thân, với việc đào tạo "quản lý học" trong trường kinh doanh. Tuy nhiên, một số người ở Đại học McGill, Montreal đã thể hiện tâm lý quan ngại đáng kể đối với các chương trình MBA.

Một khóa MBA thông thường chỉ là chương trình về quản trị kinh doanh. Nó rất hiệu quả trong việc dạy các kỹ năng kinh doanh, nhưng lại có không có mấy tác dụng giúp nâng cao kỹ năng quản lý. Thực chất, bằng cách tạo ra ấn tượng rằng các sinh viên đã học được môn quản trị và đã sẵn sàng để lãnh đạo, nó cũng ươm mầm cho lòng tự kiêu nữa. Thêm vào đó, nó chủ yếu dựa vào việc học hỏi kinh nghiệm của những người khác, thông qua các phương pháp trực tiếp, như thảo luận về tình huống thực tế hoặc thảo luận về các học thuyết − có thể gọi là một kiểu đúc kết kinh nghiệm thông qua nghiên cứu.

Chúng tôi cùng với các động nghiệp trên khắp thế giới đã họp nhau lại để xây dựng Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản lý (www.impm.com). Chương trình này tạo cơ sở cho một loạt những sáng kiến sau này. Bốn sáng kiến được thảo luận trong phần dưới dây, sau khi đã trình bày rõ các giả thuyết ẩn bên trong. Tất cả phần này có thể được coi như quá trình phát triển tự nhiên.

1. Các nhà quản lý, không kể các nhà lãnh đạo, không thể được tạo nên thông qua một lớp học. Nếu quản lý học là một môn thực hành, thì nó không thể được dạy như một môn khoa học hay một nghề nghiệp. Thực tế là không thể dạy được môn này. MBA và các chương trình khác khẳng định điều này là có thể, nhưng lại chỉ làm tăng thêm tâm lý tự mãn, với những hậu quả tai hại. Một vài người trong số những nhà quản lý/nhà lãnh đạo ưu tú nhất chưa bao giờ học qua những trường lớp kiểu đó, trong khi không thiếu những vị làm ăn tệ hại nhất lại dành hẳn hai năm ròng ngồi "hiền như bụt" trên giảng đường, không dám bỏ sót dù chỉ một buổi học.

2. Kỹ năng quản lý được học hỏi ngay trong quá trình làm việc, được nâng cao thông qua vô vàn những kinh nghiệm cũng như thử thách. Không ai được thực hành phẫu thuật hay nghiệp vụ kế toán mà chưa phải trải qua các lớp đào tạo trước đó. Lĩnh vực quản lý thì ngược lại. Như chúng ta đã chứng kiến, công việc này quá đa diện, quá phức tạp, quá năng động để có thể học được. Cho nên điểm xuất phát hợp logic nhất là cố gắng đảm bảo sao cho các nhà quản lý thu thập được càng nhiều kinh nghiệm hữu ích càng tốt. Như Hill (2003) và McCall (1988) đã cùng chỉ ra, nhiệm vụ quản lý đầu tiên có thể là chìa khóa quan trọng nhất, vì đó là khi các nhà quản lý "ở trong trạng thái cởi mở nhất để đón nhận kinh nghiệm và học hỏi những kiến thức cơ bản." Thêm nữa, quá trình học hỏi có thể được bồi đắp thêm bởi vô vàn nhiệm vụ đầy thử thách (McCall, 1988; McCall và cộng sự, 1988), với sự hỗ trợ tích cực của các cố vấn cũng như đồng nghiệp.

3. Các chương trình phát triển được thiết lập với mục đích giúp nhà quản lý rút ra ý nghĩa của những kinh nghiệm mình chắt lọc được, bằng cách tự suy ngẫm và trao đổi với đồng nghiệp. Lớp học là nơi tuyệt vời để giúp nâng cao nhận thức và trình độ của những người đã được thực hành kỹ năng quản lý, đặc biệt khi nó được đặt trên nền những kinh nghiệm sẵn có của riêng họ.

Phát triển kỹ năng quản lý phải là một sự cam kết: đối với công việc, với con người, với mục đích, thậm chí là sự cam kết đối với tổ chức, và còn hơn thế nữa, theo một cách đầy tinh thần trách nhiệm, đối với cả những cộng đồng có liên quan trong xã hội.

Như đã lưu ý, phát triển kỹ năng quản lý là để giúp nhà quản lý hiểu được ý nghĩa của kinh nghiệm, và điều đó có nghĩa là các nhà quản lý bận rộn cần phải bước chậm lại, lùi lại và suy ngẫm thật kỹ về

những kinh nghiệm mà mình thu được. Theo đó, các nhà quản lý sẽ trưởng thành dần khi họ di chuyển liên tục giữa hai thái cực: một bên là những hoạt động trong công việc của họ và một bên là những điều suy ngẫm đến từ một chốn yên tĩnh hơn. Đó có thể là nơi nhà quản lý đến để tham gia một chương trình họp mặt, hoặc cũng có thể là một chốn ẩn dật tạm thời ngay trong thời gian làm việc (ví dụ vào những bữa trưa không có ai quấy rầy). Dù theo cách nào thì chúng tôi cũng phát hiện ra rằng chìa khóa giải quyết vấn đề này là để những nhóm nhỏ các nhà quản lý cùng ngồi lại với nhau quanh bàn tròn và chia sẻ kinh nghiệm của bản thân.

4. Vấn đề cốt yếu của quá trình phát triển này là những điều nhà quản lý học hỏi được phải áp dụng vào chính tổ chức của họ. Một vấn đề nan giải đối với quá trình phát triển kỹ năng quản lý là nó thường diễn ra trong trạng thái cô lập. Nhà quản lý được phát triển hơn, thậm chí được biến đổi hẳn, chỉ để quay về với một nơi làm việc chẳng có gì thay đổi. Phát triển kỹ năng quản lý phải hướng đến mục tiêu phát triển tổ chức: các nhóm nhà quản lý được kỳ vọng sẽ lèo lái sự thay đổi trong chính tổ chức của họ.

5. Toàn bộ quá trình này cần được tổ chức phù hợp với bản chất của công việc quản lý − giả dụ như tổ chức theo các năng lực quản lý. Đa số các khóa đào tạo kỹ năng quản lý và rất nhiều chương trình phát triển kỹ năng quản lý thường được tổ chức xoay quanh các chức năng kinh doanh. Cách tổ chức này vẫn hoạt động tốt nếu chỉ để học về kinh doanh, nhưng marketing + tài chính + kế toán, v.v… không bằng quản lý. Thêm nữa, việc tập trung vào các chức năng kinh doanh dẫn đến tập trung vào các phân tích. Đây chắc chắn là một năng lực quan trọng đối với các nhà quản lý, nhưng còn có những năng lực khác cũng không kém phần quan trọng. Thứ dễ dạy nhất không hẳn là thứ cần phải học nhất. Chúng ta đã có quá nhiều nhà quản lý chỉ biết tính toán đơn thuần. Điều chúng ta cần là những người có khả năng ứng phó với tình trạng hỗn loạn có tính toán của công việc quản lý − khía cạnh kỹ xảo và nghệ thuật của công việc này − mà để làm được như vậy, thì việc có được những năng lực như óc suy xét, sự từng trải, sự hợp tác và hành động là tối quan trọng.

Tất cả các sáng kiến trên đây đã áp dụng trong một nhóm các chương trình mà chúng tôi phát triển, được mô tả dưới đây. Linda Hill đã bình luận trong cuốn sách của cô như sau:

Nghiên cứu này khuyến nghị rằng các nhà quản lý mới được đề bạt nên coi mình đang tham gia vào một quá trình tự phát triển bản thân tích cực. Nhiệm vụ của họ là học cách tận dụng tối đa từ quá trình học hỏi trong khi làm việc. Điều này đòi hỏi sự tận tâm đối với việc học hỏi không ngừng, khả năng tự nhận thức về bản thân và tự quản lý chính mình. Quá trình chuyển đổi có thể khiến đối tượng chán nản đến cùng cực, và phần lớn các tổ chức lại thường không có hành động hỗ trợ nào đáng kể (2003).

Nhưng hóa ra cũng không đáng chán đến thế, khi các nhà quản lý nhận ra rằng họ có thể trở thành tác nhân của sự thay đổi chứ không chỉ là đối tượng của sự thay đổi. Các sáng kiến chúng tôi vừa mô tả trong phần này cũng chính là những gì mà Hill đã kêu gọi − để các nhà quản lý tự chịu trách nhiệm trong việc phát triển bản thân.

Xin nhắc lại, không ai có thể dạy các kỹ năng quản lý − bất kể là giáo sư, chuyên gia về lĩnh vực phát triển nào, giảng viên chuyên nghiệp, hay thậm chí nhà quản lý cấp trên của chính nhà quản lý đó. Các nhà quản lý phải chủ động học hỏi thông qua nỗ lực của cá nhân mình. Chúng ta đã chứng kiến quá trình học hỏi này được kích thích thế nào trong môi trường lớp học, nhưng sẽ còn hiệu quả hơn gấp bội nếu quá trình này diễn ra một cách tự nhiên nơi công sở, khi các nhà quản lý có cơ hội suy ngẫm về những kinh nghiệm của mình, học hỏi lẫn nhau, và cùng nhau mang đến những thay đổi tích cực cho tổ chức cũng như xã hội. Thông điệp rút ra từ kinh nghiệm của chúng tôi là những nhà quản lý biết hòa nhập, những người cam kết phát triển chính bản thân mình, tổ chức của mình và cộng đồng nơi mình

đang sống sẽ có một sức mạnh tự nhiên to lớn.

Quá trình phát triển: Từ quản lý học đến tổ chức, đến xã hội, rồi đến bản thân

Từ giữa thập niên 1990, chúng tôi bắt đầu suy tính lại toàn bộ câu hỏi đặt ra đối với quá trình đào tạo bộ môn quản lý học, kết quả là một loạt các chương trình mới ra đời, bốn chương trình trong số đó được mô tả trong phần dưới đây.

IPMP: Bổ sung phát triển kỹ năng quản lý vào đào tạo kỹ năng quản lý. Chúng tôi khởi động từ năm 1996 với Chương trình đào tạo quốc tế về thực hành kỹ năng quản lý (www.impm.org). Chương trình này được thiết kế để chuyển đổi từ đào tạo kinh doanh sang đào tạo kỹ năng quản lý, và kết hợp với phát triển kỹ năng quản lý. IMPM là một chương trình hữu ích, giúp các nhà quản lý làm việc tốt hơn trong chính tổ chức của mình, chứ không phải để kiếm được một công việc tốt hơn ở một tổ chức khác.

Các khóa MBA thường được dạy theo các chức năng kinh doanh, như marketing, tài chính và quản lý nguồn nhân lực. Không đi theo lối mòn này, chương trình IMPM đã được xây dựng theo các năng lực quản lý, mỗi khóa học chỉ tập trung vào một năng lực – bao gồm óc suy xét, kỹ năng phân tích, sự từng trải, sự hợp tác và hành động – được xếp lịch đều đặn trong suốt 16 tháng. Các khóa học này đã được tổ chức ở Anh, Canada, Ấn Độ, Nhật Bản, Hàn Quốc và Pháp. Các nhà quản lý được gửi đến tham gia chương trình (chúng tôi thường khuyến khích các tổ chức gửi đến một nhóm nhà quản lý) liên tục di chuyển đi lại giữa khóa học và công việc thường nhật họ đang đảm nhiệm.

Các nhà quản lý được xếp ngồi thành từng nhóm nhỏ xung quanh các bàn tròn, học hỏi lẫn nhau thông qua chia sẻ những suy ngẫm về kinh nghiệm đã được tích lũy. Đôi khi họ còn tham gia vào cả hoạt động “chia sẻ kỹ năng” – tức là chia sẻ kinh nghiệm về việc họ đã thực hành những kỹ năng cụ thể ra sao (có thể là kỹ năng thiết lập mạng lưới công việc, hoặc cách dành thời gian suy ngẫm khi luôn bận rộn công việc), để tăng cường nhận thức về hoạt động thực hành của chính mình. Các nhà quản lý còn thực hiện hoạt động “viếng thăm quản lý,” họ được ghép thành từng cặp và dành vài ngày đến thăm và quan sát nơi làm việc của nhau để bồi đắp thêm kinh nghiệm.

APL: Kết hợp phát triển tổ chức với phát triển kỹ năng quản lý. Các Chương trình quản lý nâng cao chỉ là những khóa MBA thông thường được rút gọn lại: các chương trình này cũng sử dụng hầu hết những nghiên cứu trường hợp và lý thuyết giống hệt các khóa MBA, cũng được tổ chức dựa theo các chức năng kinh doanh, và trong lớp học, các nhà quản lý cũng được xếp ngồi từng hàng nối nhau.

Chương trình lãnh đạo nâng cao của chúng tôi (www.alp-impm.com) đã đưa những kiến thức học hỏi được từ IMPM lên một tầm cao mới. Tại đây, các công ty ký hợp đồng đào tạo cho nhóm thay vì chỉ cho cá nhân; họ gửi đến nhiều nhóm, mỗi nhóm bao gồm sáu nhà quản lý và được giao nhiệm vụ phụ trách nghiên cứu riêng một vấn đề trọng yếu trong công ty mình. Trong suốt ba khóa học, mỗi khóa chỉ kéo dài một tuần, rải rác trong sáu tháng, các nhóm góp sức nghiên cứu vấn đề của từng nhóm trong một quy trình mà chúng tôi gọi là “tư vấn thân thiện,” được thiết kế có thể áp dụng dễ dàng các kết quả thu được tại công ty. Kinh nghiệm của chúng tôi thu được là các nhà quản lý đã thật sự nghiên cứu chuyên sâu về những vấn đề này, vừa trong vai trò một nhân viên tư vấn, lại vừa trong vai trò một thành viên của nhóm làm việc, tất cả đều hướng đến một mục tiêu là mang lại những thay đổi có ý nghĩa ở chính công ty của mình.

IMHL: Bổ sung phát triển xã hội. Chương trình thứ ba của chúng tôi − Chương trình đào tạo quốc tế cho lãnh đạo ngành dược (www.mcgill.ca/imhl), đã được hình thành ngay sau IMPM, nhưng là dành cho những nhà quản lý đã đi làm, đa phần đã có nền tảng kiến thức về khám chữa bệnh, đến từ những cơ sở hoạt động thuộc tất cả các lĩnh vực y tế trên khắp thế giới.

Chương trình này sử dụng phương pháp tư vấn thân thiện của ALP, nhưng đã vận dụng phương pháp

này vào quá trình phát triển xã hội. Bên cạnh việc mang đến chương trình những vấn đề có liên quan đến công việc và tổ chức của mình, các nhà quản lý còn thảo luận về những vấn đề chăm sóc y tế trên phạm vi rộng hơn – trong các cộng đồng mình đang sống, tận dụng lớp học như một bộ máy tư duy giúp đào sâu nghiên cứu và phát triển các vấn đề nói trên. Ví dụ, một nhóm nhà quản lý đến từ Quebec đã sắp xếp một buổi thuyết trình trước một ủy ban công cộng trọng yếu về những kết luận họ đã rút ra đối với vấn đề phi tập trung hóa các dịch vụ chăm sóc sức khỏe công cộng. Các ủy viên của ủy ban này bày tỏ mong muốn được biết thêm nữa về những nghiên cứu như vậy và được mời tham gia lớp học. Vài tuần sau, họ đã có mặt để tham gia hoạt động tư vấn thân thiện với các thành viên khác của lớp học quanh bàn tròn. Một nhóm khác, đến từ Uganda, khi quay về nước đã tái hiện lại cách tổ chức lớp học trên tại một hội thảo với sự tham gia của 60 nhà quản lý trong ngành y tế đến từ 7 nước châu Phi.

Tự rèn luyện bản thân: Đưa về phát triển bản thân. Những sáng kiến trình bày ở trên đã được giám đốc của một công ty công nghệ cao đem áp dụng tại chính tổ chức của mình. Ông cũng muốn phát triển các nhà quản lý ở chính công ty mình nhưng lại không có ngân sách cho việc này. Khi ông được nghe về những hoạt động chúng tôi làm trong các chương trình, ông đã tự mình thiết lập các hoạt động giống như vậy. Cứ một hoặc hai tuần một lần, nhóm các nhà quản lý lại gặp nhau trong một cuộc họp mặt thân mật, cùng suy ngẫm và trao đổi về kinh nghiệm của mỗi người, họ sử dụng một số tài liệu lấy từ các chương trình IMPM và ALP của chúng tôi để giúp khuấy động các cuộc thảo luận. Hoạt động này kéo dài suốt hai năm, sau đó một số thành viên của nhóm thảo luận ban đầu đã mạnh dạn tự thiết lập các nhóm tương tự ở bộ phận của mình.

Thành công của hoạt động này đã khuyến khích chúng tôi đưa các sáng kiến lên trang web www.CoachingOurselves.com, giúp nhà quản lý tại các tổ chức có thể tham gia vào hoạt động học hỏi tự định hướng như vừa mô tả. Họ có thể tải rất nhiều tài liệu với các đề tài đa dạng, như “Ứng phó với áp lực của công việc quản lý” hay “Thời gian để chuyện trò,” và nghiên cứu chúng trong những buổi họp thân mật với thời lượng khoảng 75 phút cho mỗi lần họp. Trong quá trình đó, các nhóm hợp lại thành các đội để giúp tăng cường ý thức cộng đồng và cùng thúc đẩy sự thay đổi trong tổ chức của mình. Một số tổ chức hiện đang áp dụng rộng rãi cách này cho các nhà quản lý cấp trung và coi đó là một phương thức khuyến khích đổi mới.

Quản lý một cách tự nhiên

Nếu quá trình phát triển kỹ năng quản lý có thể được thực hiện một cách tự nhiên hơn, thì chắc chắn sẽ có hy vọng làm được điều tương tự với chính công việc quản lý.

Giống loài nào đang vượt khỏi tầm kiểm soát?

Loài người chúng ta đã sống trong hang hốc hoặc những nơi tương tự từ thuở sơ khai. Rồi các bầy người – hoặc các cộng đồng – rời hang động ra ngoài để săn bắt và hái lượm, hoặc để chiến đấu chống lại những kẻ đang săn bắt và hái lượm trong lãnh thổ của mình. Có lẽ lúc bấy giờ các bầy người được tổ chức cũng giống như kiểu tổ chức của các đàn ngỗng ngày nay: con mạnh nhất chiếm vị trí đầu đàn và bị tước quyền dẫn dắt bầy đàn khi một con khác mạnh hơn lên thay. Điều đó không có nghĩa là quyền lãnh đạo, uy tín, quá trình chuyển giao quyền lực, sự quản lý và nhiều thứ khác nữa không tồn tại, chỉ là chúng đã hòa vào các quy trình xã hội một cách tự nhiên. Rất may cho họ là thời đó còn chưa được hưởng những lợi ích có được từ cả nghìn đầu sách ra đời để tung hô những hoạt động kiểu này, thế nên họ cứ lặng lẽ tiếp tục công việc của mình.

Chúng ta thì khác, chúng ta có được cái lợi thế nói trên, ấy vậy mà trong phần lớn các trường hợp, chúng ta không tận dụng được nó. Chúng ta có vẻ khá giống với chị rết được nhắc đến ở đầu Chương 5, nằm yên một chỗ "nghĩ đến nát óc" cũng không biết phải đi thế nào.

Qua năm tháng, chúng ta ngày càng trở nên có tổ chức hơn, và có lẽ ngày càng ngang ngạnh hơn. Đầu tiên, theo thiển ý của tôi, thì phải kể đến những người cầm đầu các nhóm, những người giỏi tiêu diệt kẻ thù nhất, một số trong đó cuối cùng quay lại để hù dọa chính những người đã đi theo mình. Nhiều thiên niên kỷ trôi qua, những nhân vật này tiến hóa trở thành các tù trưởng, chúa đất, thầy tế, pharaoh, Caesar, hoàng đế, vua, nữ hoàng, shogun, czar, maharajah, sheik, sultan, tổng trấn, độc tài, quốc trưởng, thủ tướng và tổng thống, đó là còn chưa kể đến các nhà quản lý, giám đốc, lãnh đạo, ông chủ, nhà tài phiệt, tổng giám đốc, giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, v.v…

Chẳng lẽ tất cả những chức danh trên không nói lên điều gì hay sao – nói thẳng là chẳng phải chính chúng ta là giống loài đang vượt ra ngoài tầm kiểm soát hay sao? Trước đó tôi đã có nhắc đến Công viên Quốc gia Banff, trong đó Gord Irwin có đề cập vấn đề "tắc gấu: tắc nghẽn giao thông do một con gấu gây ra." Chuyện là có một chú gấu đi lạc xuống đường cái, thế là các du khách dừng lại, một số người còn ra khỏi xe để chụp ảnh – trong khi đó xe cộ phía sau bị ùn lại, các tài xế xe tải cáu nhặng lên. Trong các công viên, họ có một công việc gọi là "quản lý môi trường tự nhiên." Nhưng chắc chắn đây là một cụm từ cực kỳ mâu thuẫn: môi trường đó tự nó đã vận hành trơn tru trong hàng nghìn năm qua mà không cần đến sự "quản lý" của chúng ta. Giờ thì còn có cả "kế hoạch quản lý gấu" kia đấy!

Hãy nghĩ xem sự quản lý và lãnh đạo đã biến thành cái gì trong những môi trường có tính "tự nhiên" đối với chúng ta. Chúng ta đã biến một thứ hoàn toàn đơn giản rõ ràng thành ra rối tinh rối mù, bằng cách đặt các "nhà lãnh đạo" lên những đài cao, trong quá trình ngấm ngầm phá hoại phương pháp quản lý giản đơn kiểu cũ: bằng cách biến con người thành nguồn nhân lực; bằng cách tự lừa phỉnh bản thân tin rằng quản lý là một nghề nghiệp và từ đó làm ra vẻ chúng ta có thể tạo ra các nhà quản lý trong một lớp học; bằng cách phát triển các kế hoạch quản lý gấu trong khi loài người chúng ta đánh nhau chí tử để giành lấy cái mà chúng ta tự cho là quyền "quản lý" thế giới tự nhiên.

Nếu bạn thật sự muốn hiểu công việc quản lý, bạn nên đi xuống cơ sở, nơi những con nai nhìn chằm chằm vào đám đông, còn các tài xế xe tải thì cãi vã đánh lộn với du khách. Sau đó, bạn có thể nhìn ngược "lên" trên kia, thế giới của các khái niệm lý thuyết mơ hồ của công việc quản lý, những thứ có sức hút chết người đối với chúng ta − ở đó, người ta kiếm được những món thu nhập nhìn bề ngoài thì có vẻ hời hơn nhiều vì công việc của họ quan trọng hơn; nhưng có lẽ sự thật là vì họ phải đương đầu

với những thứ vô nghĩa, mà chính các hệ thống được chuẩn hóa của chính họ lại không thể áp đặt được một đại lượng nào có thể đo lường những thứ đó. Giả sử là được phát triển nhằm mục đích giúp chúng ta ứng phó với những vấn đề phức tạp, nhưng có lẽ tất cả những thứ đó thật sự là một màn sương khói mơ hồ dành cho một giống nòi đã vượt khỏi tầm kiểm soát, đã trở nên xa lạ với môi trường tự nhiên của chính mình. Những con gấu hẳn nhiên hiểu rất rõ rằng vấn đề thực chất là "tắc người" kia.

Quản lý tự nhiên

Chẳng phải đây chính là lúc khơi dậy tính người và vượt qua nỗi ám ảnh trẻ con của chúng ta đối với sự lãnh đạo hay sao? Chẳng lẽ chúng ta không thể khôn ngoan bằng những con ong của cùng một tổ hay sao? Còn gì tự nhiên hơn việc nhìn nhận các tổ chức của chúng ta không phải với tư cách các nấc thang quyền lực bí ẩn mà với tư cách các cộng đồng có sự cam kết lẫn nhau, ở đó, từng thành viên đều được tôn trọng và đều đáp lại sự tôn trọng đó? (Mintzberg, 2009). Chắc chắn chúng ta cần những người có thể phối hợp các nỗ lực của mình, giúp chỉ ra phương hướng giữa các hệ thống xã hội phức tạp và hỗ trợ những người mong muốn làm được việc có ích. Nhưng đó là các nhà quản lý làm việc cùng chúng ta, chứ không phải những kẻ cai trị chúng ta.

Quản lý là một hoạt động cực kỳ thực tế, thiết thực. Không có những sự thật tuyệt đối nào về quản lý để khám phá, cũng như không có những bí mật còn ẩn giấu về cách làm công việc này để mà khai mở. Quản lý là một hoạt động rất đơn giản nhằm nhóm họp con người và các nguồn lực lại với nhau để sản xuất ra hàng hóa hoặc dịch vụ… Thông điệp của tôi là bạn hãy vui vẻ lên − hãy nghịch ngợm, lanh lẹ mà vẫn luôn cảnh giác (Watson, 1994).

Richard Boyatzis thuộc Đại học Case Western Reserve đã viết: “Có vẻ như trong cuộc sống tự nhiên, không có một hình ảnh, phép ẩn dụ hay mô hình nào có thể dùng cho quản lý,” và do đó “quản lý là một hành vi phi tự nhiên, hoặc chí ít là cũng không có một hướng dẫn nào giúp trở thành một nhà quản lý” (1950). Tôi đồng tình với ý kiến cho rằng không có hướng dẫn nào giúp ta trở thành một nhà quản lý, và chắc chắn công việc quản lý còn phức tạp rắc rối hơn gấp vạn lần − cả về mặt tri thức lẫn xã hội, chưa kể đến mặt thể chất − hơn là dẫn dắt một đàn ngỗng hay tiết ra một chất hóa học để giữ vững quy củ trong một tổ ong.

Nhưng tôi tin rằng công việc quản lý là một hành vi hoàn toàn tự nhiên mà chúng ta đã biến thành phi tự nhiên bằng cách tách rời nó khỏi hoàn cảnh tự nhiên, và rồi lại không nhìn thấy thực chất của công việc này.

Nếu quản lý và lãnh đạo là những hành vi tự nhiên, thì liệu chúng ta có đang phí phạm thời gian để tìm kiếm, chứ chưa nói đến chuyện tạo ra, các nhà quản lý và lãnh đạo vĩ đại không? Có lẽ thay vào đó, chúng ta nên học cách trân trọng những con người bình thường kia, dù có khuyết điểm nhưng cũng không phải những khuyết điểm chết người nếu xét ở vị trí họ đang đảm nhiệm, họ vẫn cần cù thực hiện công việc quản lý và lãnh đạo của mình, và nhờ đó đã gặt hái được thành công. Tôi muốn biểu đạt ý kiến này thêm phần mạnh mẽ rằng, để trở thành một nhà quản lý thành công, chưa kể đến một nhà lãnh đạo vĩ đại, bạn không cần phải quá tuyệt vời mà chỉ cần luôn vững vàng tinh thần và có đầu óc sáng suốt. Đó cũng là điều tôi đã nhìn thấy ở rất nhiều người trong số 29 nhà quản lý mà tôi đã có cơ hội quan sát.

Chắc chắn là còn có những kiểu người rất khác − những người tự yêu bản thân − cũng có lúc thành công, nhất là trong những hoàn cảnh ngặt nghèo. Nhưng hãy chỉ cho tôi xem một người như thế, tôi sẽ chỉ cho bạn rất nhiều người khác cũng giống thế nhưng đã thất bại thảm hại, lại còn tạo ra vô vàn những hoàn cảnh ngặt nghèo ngay từ bước đầu.

Hãy tưởng tượng nếu chúng ta chỉ đơn thuần nhìn nhận những nhà quản lý giỏi là những nhà lãnh đạo bình thường, tự nhiên, được đặt vào đúng chỗ, không vương chút vẩn đục nào bởi các khóa đào tạo MBA và những lời phóng đại thái quá về “quyền lãnh đạo.” Người đặt công việc quản lý lên bản đồ và nói một cách giản dị rằng: “Không tổ chức nào có thể tồn tại được nếu nó cần những thiên tài hay siêu nhân để quản lý chính nó. Nó cần phải được tổ chức sao cho có thể vận hành trơn tru dưới sự lãnh đạo của một con người bình thường” (Drucker, 1946; xem thêm Winnicott, 1967).

Hãy nghĩ đến cậu bé trong câu chuyện của Hans Christian Andersen, đó chính là người dám tuyên bố rằng hoàng đế đang cởi truồng. Lẽ ra cậu nên được tôn xưng như một nhà lãnh đạo đại tài. Có đúng cậu là người như thế không? Cậu có đầu óc vô cùng sâu sắc thâm thúy không? Hay có lòng can đảm hiếm có? Có lẽ cậu bé chỉ làm cái việc tự nhiên nhất trần đời, chứ chẳng như những người xung quanh (bao gồm cả vị hoàng đế).

Làm thế nào có được sự lãnh đạo tự nhiên như thế? Như Peter Drucker đã nói, chúng ta có thể bắt đầu bằng cách ngừng ngay việc xây dựng các tổ chức bị phụ thuộc vào kiểu lãnh đạo anh hùng. Chẳng trách vì sao chúng ta không bao giờ vượt qua được tâm lý này: khi người hùng này gục ngã, chúng ta cuống quít bổ đi khắp nơi để kiếm cho kỳ được một người hùng khác. Trong khi đó, tổ chức − trường học, bệnh viện, chính phủ, doanh nghiệp − thì điêu đứng. Bằng cách thổi phồng thái quá sự lãnh đạo, chúng ta hạ thấp tất cả những người khác. Chúng ta tạo ra những nhóm người đi theo sau, những người phải được "cầm tay chỉ việc" mới làm việc được, thay vì kích thích thiên hướng tự nhiên của mỗi người để họ hợp tác với nhau trong các cộng đồng. Dưới ánh sáng này, quản lý hiệu quả có thể được xem như quá trình hội nhập và được hội nhập, kết nối và được kết nối, hỗ trợ và được hỗ trợ.

Chúng ta cũng ầm ĩ thái quá về tính dân chủ trong xã hội mà chúng ta đang sống, thế nhưng sự dân chủ này lại quá phụ thuộc vào người lãnh đạo. Trong các tổ chức của chúng ta − nơi chúng ta dành phần rất lớn thời gian của mình, nơi có ảnh hưởng lớn lao đến phần còn lại của cuộc đời chúng ta − chúng ta thậm chí còn không có được sự dân chủ, thậm chí thời nay hiếm lắm mới có nơi thiết lập được một cộng đồng đúng nghĩa. Đa số chúng ta chỉ có được chế độ chuyên quyền − và chế độ này còn len lỏi vào trong cả các chính phủ.

Vì vậy, tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ đánh trúng tim đen cuộc sống của chúng ta ngày nay − cuộc sống càng ngày càng "có tổ chức" của chúng ta. Chúng ta cần phải suy nghĩ lại về công việc quản lý và tổ chức, cũng như sự lãnh đạo và tính cộng đồng, bằng cách nhận ra rằng những điều đó thật ra vô cùng đơn giản, tự nhiên và lành mạnh.

PHỤ LỤC

Tám ngày với công việc quản lý

Quan sát viên: Ông R____, chúng ta vừa thảo luận sơ lược về tổ chức này và cách vận hành của nó. Bây giờ ông có thể cho tôi biết công việc của ông được không?

Giám đốc: Công việc của tôi à?

Quan sát viên: Vâng!

Giám đốc: Khó nói lắm!

Quan sát viên: Ông cứ nói xem sao!

Giám đốc: Với tư cách là người đứng đầu, dĩ nhiên tôi phải chịu trách nhiệm đối với rất nhiều thứ.

Quan sát viên: Vâng, tôi cũng thấy vậy. Nhưng ông làm gì?

Giám đốc: Ừm, tôi phải theo dõi để đảm bảo mọi thứ đều vận hành trơn tru.

Quan sát viên: Ông có thể cho tôi một ví dụ được không?

Giám đốc: Tôi phải đảm bảo tình hình tài chính của chúng tôi vẫn tốt.

Quan sát viên: Nhưng ông làm gì để đảm bảo điều này?

Giám đốc: Ái chà, khó nói quá!

Quan sát viên: Ta thử một câu hỏi khác nhé. Hôm qua ông làm gì?

(Shartle, 1956)

Như ghi chú ở đầu cuốn sách, tôi đã quan sát 29 nhà quản lý khác nhau, mỗi người trong một ngày, sau đó viết một số mô tả thực tế về những gì đã xảy ra (cũng như các vấn đề được thảo luận) và vài suy luận mang tính lý thuyết về điều mà tôi rút ra được từ các mô tả nói trên. Phụ lục sẽ trình bày phần mô tả 8 ngày quan sát để làm tư liệu cho cuốn sách này, đồng thời minh họa nhiều thực tế phong phú và đa dạng của công việc quản lý. Ngoài ra, phần mô tả đầy đủ 29 ngày, cũng như những suy luận đi kèm, được đăng tải trên trang web www.mintzberg-managing.com, có lẽ dài bằng chính cuốn sách này.

Trước khi trình bày phần mô tả 8 ngày quan sát vừa đề cập trên đây, tôi muốn nhận xét vài lời về quá trình nghiên cứu.

Lựa chọn nhà quản lý để nghiên cứu

Tôi khởi đầu bằng cách phân chia các nhà quản lý tôi từng nghiên cứu, theo ngành nghề, quy mô tổ chức, vị trí trên hệ thống cấp bậc và địa điểm theo một mức độ nhất định (xem Bảng 1.1). Trong phạm vi các tiêu chí này, tôi cố nắm bắt những cơ hội mà mình có thể có được. Có quá nhiều nhà quản lý phân bố ở nhiều khu vực khác nhau, do vậy tôi cũng chẳng có ý định phát triển một mẫu thử có tính khoa học nữa, kể cả trong trường hợp tôi nhận thấy ý nghĩa của mẫu thử đó. Trong bất kỳ tình huống nào, thì ý định của tôi không phải là để kiểm tra lại bất kỳ giả thuyết nào hoặc chứng minh điều gì ghê gớm, thực chất tôi chỉ muốn có một cái nhìn sâu sắc hơn về những khía cạnh muôn màu muôn vẻ của công việc quản lý mà thôi.

Trong một số trường hợp, tôi tiếp cận những người mà tôi đã biết: một nhân vật làm ở ngành ngân hàng đang nắm giữ một vị trí tương tự như vị trí tôi đảm nhiệm ở trường đại học, một người bạn đang điều hành đài phát thanh, một người họ hàng nắm trong tay chuỗi cửa hàng bán lẻ, v.v… Trong vài trường hợp khác, những người quen biết giúp tôi liên lạc với nhiều nhà quản lý khác để thực hiện hoạt động quan sát tại – Tổ chức Hòa bình Xanh, Sở Y tế Quốc gia Anh, Chính phủ Canada, v.v… Vì muốn hiểu thêm những cá nhân sẽ tham gia khóa đào tạo mới về thực hành kỹ năng quản lý, tôi đã quan sát hai người trong số đó trước khi bắt đầu các khóa học.

Liệu mối quan hệ riêng tư này có bóp méo những quan sát và suy luận của tôi hay không? Tôi cho là không vì ngay từ đầu tôi đã có ý định theo dõi công việc quản lý được thực hiện trong thực tế. Có chăng là tôi bị ảnh hưởng đôi chút bởi tất cả các nhà quản lý mà tôi có dịp quan sát ở chỗ tôi thường có xu hướng nhìn vào mặt tích cực trong hoạt động quản lý của họ.

Lựa chọn ngày nghiên cứu

Làm thế nào chọn ra một ngày điển hình trong cuộc sống của một nhà quản lý? Hãy quên điều đó! Đôi khi quan sát viên chẳng có sự lựa chọn nào cả, anh ta phải bằng lòng với một ngày thích hợp với lịch làm việc của cả hai người, một ngày không có những cuộc họp mặt nhạy cảm hay không bị vướng lịch công tác. Ví dụ, trong trường hợp của Canadian Parks, tôi muốn quan sát một giám đốc phụ trách Khu vực, một giám đốc phụ trách Công viên – người có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp với giám đốc Khu vực, và một giám đốc phụ trách Mặt tiền – người sẽ báo cáo lên giám đốc Công viên. Lý tưởng nhất là có thể thực hiện việc quan sát trong ba ngày liên tục. Tuy nhiên, bất cứ khi nào có thể, tôi lại rà soát trước thời gian biểu với vị giám đốc hoặc người trợ lý để tìm ra một ngày có những hoạt động phong phú giúp tôi quan sát tốt nhất.

Một ngày trong cuộc sống của một nhà quản lý ra sao? Chắc hẳn không nhiều. Dù là một tuần thì cũng chẳng có gì đáng kể hơn; thậm chí cả một năm trời có khi cũng là chưa đủ để thâm nhập vào đầu óc của một chiến lược gia. Đó không phải là điều tôi theo đuổi, tôi cũng không có ý định mô tả cuộc sống của bất kỳ ai trong số các nhà quản lý trên đây bằng những thuật ngữ rõ ràng. Xin nhắc lại một lần nữa, tất cả những gì tôi mong muốn tìm kiếm là một chút trải nghiệm về công việc quản lý của họ – một cái nhìn thực tế, dù chỉ là lướt qua. Nhưng tôi cũng mong bạn sẽ đồng ý với tôi rằng 29 cái nhìn lướt qua này cũng đủ để gộp thành những bằng chứng thuyết phục về công việc quản lý. Và 29 ngày quản lý cũng là một khoảng thời gian không ít ỏi chút nào.

Trong một ngày tôi làm những việc gì

Trong phần lớn thời gian của một ngày, tôi quan sát và ghi chép lại những gì "mắt thấy tai nghe" và những cảm nhận cá nhân. Tôi đóng vai con ruồi đậu trên bờ tường, rồi vo ve bay theo nhà quản lý khắp nơi. Đây không phải là một phương pháp nghiên cứu hiệu quả, nhưng nó lại phục vụ tốt cho mục đích của tôi. (Xem Mintzberg, 2005 để biết những hạn chế của các phương pháp nghiên cứu khác thường). Tôi cũng áp dụng phương pháp tương tự trong cuốn sách đầu tiên nghiên cứu về công việc quản lý được xuất bản năm 1973, ngoại trừ lúc đó tôi ghi chú rất chính xác thời điểm cũng như nhiều nhân tố khác, chẳng hạn như phương tiện truyền thông được sử dụng và các mối quan hệ được thiết lập, nhằm liệt kê cách các nhà quản lý phân bổ quỹ thời gian mà họ có. Trong trường hợp đó, tôi đã quan sát 5 nhà quản lý, mỗi người một tuần. (Xem Mintzberg, 1973: Phụ lục C hoặc Mintzberg, 1970 để biết bảy phương pháp dùng để nghiên cứu công việc quản lý).

Trong nhiều trường hợp, tôi nghiên cứu lịch trình làm việc của nhà quản lý (một tuần hoặc một tháng) để có thể nhận thức toàn diện hơn về công việc và xác định được những hoạt động thường xuyên không xuất hiện tại ngày quan sát. Trong một số trường hợp, tôi làm được việc này trước cả tiến độ dự định với trợ lý của nhà quản lý; hoặc với chính nhà quản lý vào thời gian rảnh rỗi (ví dụ như một bữa ăn trưa không vướng các cuộc họp, hoặc trong lúc đi công tác tại địa phương). Tôi cũng sử dụng những khoảng thời gian rảnh rỗi này để đặt câu hỏi, làm rõ và đi sâu vào một số vấn đề, tìm hiểu xem nhà quản lý nhận thức ra sao về công việc mình đang làm, cũng như về công việc quản lý nói chung. Tôi không có danh sách câu hỏi đã lên sẵn, tôi chỉ hỏi những gì mình tình cờ nghĩ ra và thấy nó có vẻ lý thú – và cách làm này hóa ra lại đưa chúng tôi đến những cuộc thảo luận giúp hé lộ nhiều điều thú vị.

Sự hiện diện của tôi có ảnh hưởng đến những gì tôi nhìn thấy không? Tất nhiên là có. Dẫu đây không phải bộ môn vật lý, nhưng nguyên lý bất định của Heisenberg vẫn có tác dụng y như vậy. Tuy nhiên, xin nhắc lại một lần nữa, tôi có mặt để mong có được một cái nhìn sâu sắc hơn, chứ không phải để thu thập bằng chứng, cho nên dẫu có những lúc sự hiện diện của tôi tạo ra sự khác biệt – nhưng thường là không đáng kể, theo thiển ý của tôi là vậy – thì sự khác biệt đó có lẽ cũng không ảnh hưởng gì đến mục đích cơ bản của tôi.

Thực chất, trong một trường hợp cá biệt, sự hiện diện đó lại có ích. Trợ lý của John Cleghorn – CEO của Royal Bank of Canada đã giúp tôi sắp xếp ngày quan sát từ trước đó rất lâu, khi mà lịch làm việc vẫn còn trống nhiều, vậy nên anh ta đã thêm vào nhiều hoạt động để làm cho ngày hôm đó thật "điển hình." Vậy nó có còn là một ngày điển hình nữa không? Các hoạt động vẫn rất điển hình nếu không tính tới sự kết nối cần thiết. (Song, như tôi đã ghi chú ở Chương 2, hãy thử tìm cho tôi một ngày có các hoạt động quản lý đi theo một trật tự điển hình). Trên thực tế, tôi sử dụng những tư liệu này trong phần suy luận lý thuyết về một ngày làm việc của John để đào sâu hơn chủ đề: "điển hình" có ý nghĩa như thế nào trong công việc của một nhà quản lý.

Tôi làm gì với các dữ liệu

Theo gợi ý trước đó, tôi suy tưởng: cố gắng tận dụng từng ngày, dù ngày đó ra sao, như một phương tiện để cân nhắc, suy nghĩ, nghiền ngẫm và mơ mộng về những vấn đề quản lý.

Suốt cả ngày tôi ghi chú lại toàn bộ các sự kiện. Trong một trường hợp, bản ghi chú dài đến 40 trang giấy tốc ký; rất nhiều bản ghi chú khác cũng không ngắn hơn là bao. Sau mỗi ngày, tôi viết lại bản ghi chú này, theo hai cách như đã trình bày ban đầu. Đầu tiên, tôi mô tả lại ngày hôm đó, theo thứ tự thời gian, càng chi tiết càng tốt. Kế đến tôi suy luận về ngày hôm đó, hoặc trong một số trường hợp là hai hoặc ba ngày liên tiếp có mối tương quan tự nhiên với nhau (ví dụ như trường hợp về giám đốc của Canada Parks) để xem ngày hôm đó hoặc những ngày đó hé lộ cho tôi biết điều gì về công việc quản lý. Tôi dành khá nhiều công sức vào việc này – thường là mất một tuần để hoàn thành tất cả quy trình mô tả và suy luận đối với mỗi ngày quan sát.

Trên hết, tôi để mỗi ngày hoặc nhóm ngày tự bộc lộ chính nó theo cách rõ ràng nhất mà tôi có thể cho phép. Ví dụ, tôi phát hiện ra rằng phương pháp quản lý đơn giản cũ rích hóa ra lại có tính cập nhật đặc biệt trong một thế giới hỗn loạn, và rằng xung đột chính trị thật sự trong chính phủ có thể diễn ra dưới tầng cơ sở, nơi tài xế xe tải giáp mặt với vị khách du lịch trên đường cao tốc, hơn là trong các cuộc tranh luận lớn được tổ chức tại thủ đô. Tôi không theo đuổi tính nhất quán, mà chỉ mong có được cái nhìn sâu sắc hơn, nên mỗi bản báo cáo lại có một màu một vẻ khác nhau.

Như đã lưu ý, các báo cáo về toàn bộ 29 ngày, bao gồm phần suy luận mang tính lý thuyết, đều được đăng tải trên www.mintzberg-managing.com. Độc giả bình thường có thể nghiên cứu về bất cứ ngày nào mà họ cảm thấy quan tâm đặc biệt, trong khi sinh viên chuyên về quy trình quản lý có thể sử dụng những báo cáo này làm ví dụ hoặc "trường hợp" về những việc diễn ra trong một ngày làm công việc quản lý, còn nhà nghiên cứu có thể sử dụng chúng làm tư liệu cho các công trình nghiên cứu chuyên sâu. Khi tôi đọc lại một lượt các bản mô tả, tôi nhận thấy rằng đây thật sự là một cơ sở dữ liệu phong phú – chứa rất nhiều điều hữu ích mà khi mới bắt tay vào làm tôi chưa bao giờ nghĩ tới.

Tôi đã trích dẫn những mô tả và suy luận trên trong nhiều phần của cuốn sách này để minh hoạ cho các luận điểm cơ bản về công việc quản lý. Trong Phụ lục này, tôi chỉ trình bày phần mô tả về 8 ngày, mang đến cho bạn một cái nhìn sơ lược về chính công việc quản lý, giữa vô vàn những khía cạnh muôn màu muôn vẻ của nó, cũng như giúp bạn hiểu được phần nào nghiên cứu của tôi.

Chọn ra 8 ngày để đưa vào Phụ lục không phải điều đơn giản. Ngoài một số ngày đầu khi mới bắt tay vào làm nghiên cứu này, lúc đó các bản mô tả vẫn còn khá ngắn gọn, thì thật ra tôi muốn đưa hết tất cả các ngày còn lại vào. Nhưng để Phụ lục có một độ dài hợp lý, tôi chọn lựa sao cho phần này tập hợp được những cấp bậc quản lý khác nhau, các ngành nghề khác nhau, các vùng miền khác nhau và các tổ chức khác nhau – mảnh đất diễn ra công việc quản lý. Tất nhiên, tôi cũng cố gắng đưa vào những ngày lý thú nhất, dựa trên tiêu chí hoàn cảnh tự nhiên cũng như những sự kiện xảy ra trong ngày hôm đó. Dù vậy, chắc chắn sẽ có vài người trong số các bạn cảm thấy mệt mỏi vì phải đọc những dòng mô tả từng phút từng giây như thế này (bởi vì đó cũng chính là công việc quản lý). Tôi không khuyến khích các bạn đọc một mạch hết toàn bộ Phụ lục này. Nhưng tôi tin rằng rất nhiều người trong số các bạn sẽ cảm thấy thích thú với bản chất và tính đa dạng của công việc quản lý được hé lộ qua những ngày này.

Sự lãnh đạo ngầm

Bramwell Tovey, nhạc trưởng dàn nhạc giao hưởng Winnipeg (14/04/1996)

Lấy hình ảnh ẩn dụ về một nhà quản lý như một nhạc trưởng dàn nhạc giao hưởng bằng cách quan sát một nhạc trưởng thật sự có thể giúp hé lộ rất nhiều điều bí ẩn về công việc quản lý – về sự kiểm soát, lãnh đạo, cơ cấu, quyền lực và hệ thống cấp bậc, đấy là còn chưa kể đến chính bản thân phép ẩn dụ này (như đã được thảo luận trong cuốn sách này).

Khi tôi được nghe một cuộc phỏng vấn Bramwell Tovey trên đài CBC, tôi thấy cách ăn nói của ông rất tinh tế và rành mạch, vì vậy tôi viết thư xin được quan sát Bramwell trong một ngày. Ông trả lời rất nhiệt tình (sau 8 tháng), và 2 năm sau ngày đó, buổi quan sát mới được thực hiện, nối tiếp ngay ngày hôm sau là một diễn đàn công khai cho phép hai chúng tôi chia sẻ những suy ngẫm của mình về "Âm nhạc quản lý," sau khi thưởng thức một buổi hòa nhạc.

Bramwell đón tôi ở khách sạn, và chúng tôi mất 5 phút để lái xe đến nhà hát, vừa mới tới nơi ông đã được các nhân viên ở bãi đỗ xe tươi cười chào đón, đây mới chỉ phản ánh một phần nhỏ sự nồng ấm lan tỏa từ ông trong suốt phần còn lại của ngày. Chúng tôi vào các văn phòng hành chính, lúc ấy vẫn chưa có ai đến, đèn đóm tối om (nhưng chỉ sau vài phút đã trở nên tấp nập và đông đúc), và đi dọc xuống hành lang đến một văn phòng không có cửa sổ nằm ở cuối đường. "Thực ra tôi không mấy khi làm việc ở đây," Bramwell nói, ý ông muốn chỉ văn phòng làm việc ở nhà, nơi yêu thích của ông.

Bramwell mô tả công việc của ông bao gồm tuyển chọn chương trình, lựa chọn các nghệ sĩ làm khách mời, sắp xếp những người chơi trong dàn nhạc và phân bổ vị trí cho phù hợp (trong phạm vi quy định của công đoàn), ông cũng chịu trách nhiệm về việc luyện tập và chỉ huy dàn nhạc, thêm vào đó là các hoạt động gây quỹ, marketing và quan hệ công chúng.

Ông giải thích cho tôi hay rằng, mảng hành chính và tài chính của dàn nhạc do giám đốc điều hành Max Tapper đảm nhận, ông này phối hợp với Bramwell (giám đốc nghệ thuật) cùng thực hiện nhiệm vụ quản lý. Mối quan hệ của họ, theo cách mô tả của Bramwell và những gì tôi được tận mắt chứng kiến trong ngày hôm đó, là khá bình đẳng và đầy tính xây dựng.

Max ghé qua văn phòng của Bramwell lúc 9 giờ 5 phút để thông báo việc "Thái tử Charles ăn tối tại thị trấn" vào cuối tháng, và họ cùng thảo luận về những việc cần làm để sắp xếp một ban nhạc chơi nhân dịp này. Một lúc sau Max rời đi, Bramwell lại tiếp tục nói về công việc của mình. "Phần khó nhằn nhất," như ông nói, "là quá trình luyện tập" chứ không phải phần biểu diễn chính thức. Khi tôi đề cập đến những tài liệu viết rằng các nhạc sĩ được đào tạo như những người chơi solo rồi sau bỗng thấy mình bị đặt dưới sự đòi hỏi của cả một dàn nhạc, thì ông nói thêm: "Anh phải buộc bản thân mình tuân theo người chỉ huy. Là một nhạc công cũng chỉ như một dạng thức khác của sự lệ thuộc mà thôi."

Lãnh đạo rõ ràng là một công việc lắt léo đối với Bramwell, là vấn đề gây nhiều hao tổn về tâm trí và ông cũng không ngần ngại chia sẻ với tôi những suy nghĩ này. Bramwell cho biết nhiều nhạc công chơi ở đây đều rất giỏi (được đào tạo ở các trường nhạc danh tiếng như Juilliard, Curtis, thậm chí có bằng tiến sĩ, v.v…) và bộc bạch cảm giác không thoải mái khi phải đảm nhiệm vị trí lãnh đạo những con người có năng lực không thua kém gì mình. "Tôi thấy mình như một cầu thủ bóng đá huấn luyện đồng đội," ông gọi các buổi tập luyện là "chiến trường!" "Có những lúc tôi phải áp đặt quyền lực của mình một cách tương đối sỗ sàng… mặc dù tôi luôn băn khoăn tại sao mình lại phải làm thế cơ chứ." Có lẽ đáng nói nhất là cách Bramwell tổng kết toàn bộ vấn đề lãnh đạo: "Chúng tôi không bao giờ nói về 'mối quan hệ'."

Vào lúc 9 giờ 30 phút, hai người phụ nữ tới văn phòng để bàn về một sự kiện tổ chức vào buổi tối –

tiệc trao giải thưởng của Bệnh viện St. Boniface. Giọng nam cao nổi tiếng José Carreras sẽ bay đến nhận giải, và Bramwell được mời trợ giúp cắt đặt công việc chuẩn bị. Họ cùng bàn về cách bài trí sảnh tiệc và tiếp đến là việc cử hành ba bài quốc ca, Bramwell nhận về phần mình sẽ sắp xếp một nhóm tứ tấu chơi nhạc cụ bộ dây cùng một dàn đồng ca.

Về phần sẽ chơi những loại nhạc gì, Bramwell đã có sẵn vô vàn ý tưởng và đề xuất thú vị: "Chúng ta nên cử người hát bài 'Friends for Life' của Andrew Lloyd Webber; bài này mà cho vào buổi tiệc thì rất hợp cảnh… Để tôi lo phần chuẩn bị cho các chị," và, có lúc thì "Ôi, đừng bật nhạc từ máy hát. Để nhóm tứ tấu chơi luôn hay hơn." Sau khi đã bàn thảo kỹ lưỡng về tất cả các sự kiện sẽ được tổ chức trong buổi tối hôm đó, Bramwell kết luận: "Tôi thấy các chị đã cắt đặt mọi thứ đâu vào đấy hết cả rồi đấy chứ!" Hai người kia cười và nói: "Tôi sẽ nói chuyện với Tracy và Milly, cuối tuần tôi sẽ cố hoàn tất mọi việc, đến Thứ Hai tôi sẽ gọi cho anh." Họ rời văn phòng vào lúc 9 giờ 47 phút.

Kerry King, trợ lý cá nhân của Bramwell, bước vào. Họ đặt bánh sandwich để ăn trưa, do đó chỉ có một khoảng thời gian nghỉ rất ngắn để nhắc lại công việc và bàn bạc sắp xếp thời gian biểu. Rồi chúng tôi rời văn phòng để tham gia buổi luyện tập, chúng tôi đi qua khu văn phòng giờ đã chật ních, nhiều người trong số đó chào hỏi Bramwell rất nồng nhiệt. Ông giới thiệu tôi với giám đốc âm nhạc và trợ lý của cô, "cánh tay phải và cánh tay trái của tôi." Chúng tôi đi qua sân khấu đến một nơi mà Bramwell gọi là "phòng của tôi" để thay đồ, căn phòng này trống trơn, chỉ kê một chiếc ghế đệm dài và một bàn hóa trang, cộng thêm một phòng vệ sinh cá nhân. Tôi quay lại phòng hòa nhạc và tự chọn cho mình một chỗ ngồi trong số 2.222 chiếc ghế bọc nhung đỏ, trong khi đó, khoảng chừng 70 nhạc công lao xao chuyện trò và lúi húi thử nhạc cụ của mình.

Vài phút sau Bramwell xuất hiện, gặp ai ông cũng hồ hởi chào hỏi. Tiếng thử nhạc cụ lắng dần xuống, ngoại trừ một số nhạc cụ dây, và ngừng hẳn khi ông đứng lên một chiếc ghế cao và rút ra cây đũa chỉ huy. "Xin chào, tôi muốn chúng ta bắt đầu với Hindemith," ông nói khá ngắn gọn và dứt khoát, khác hẳn phong thái khi rời sân khấu. (Bản nhạc được chơi là "Mathis der Maler," bản này bị Đức Quốc Xã cấm vì mang tính phản động).

Chiếc đũa vừa vung lên, 70 nhạc công nhất loạt chơi nhạc. Phải nói rằng tôi sững sờ khi thấy cả dàn nhạc bắt nhịp nhanh đến thế, gần như là ngay tức khắc – hoặc không thì cũng chỉ mất vài giây, và họ ngừng chơi cũng với một tốc độ đáng kinh ngạc y như vậy. Và bắt đầu rồi kết thúc, cứ như thế, lặp đi lặp lại. Những ai bị mê hoặc bởi quyền quản lý hẳn cũng sẽ bị ấn tượng mạnh mẽ bởi quyền kiểm soát tuyệt đối của Bramwell đối với toàn bộ dàn nhạc.

Bramwell chỉ huy với nhiệt huyết tuyệt vời và biểu diễn với tình cảm say sưa y như vậy, ông ngâm nga những nốt nhạc "ba ba," "po po pa pa pam" khi ra hiệu cho dàn nhạc chuyển đổi điểm nhấn, âm điệu, v.v… Thỉnh thoảng lại có người phát biểu ý kiến đóng góp, và sau khoảng mười lăm phút, ông rời khỏi ghế, nói chuyện với một vài nhạc công chơi viôla, kiểm tra thang âm trên đàn của họ trước khi tiếp tục. Công việc tập luyện tiếp diễn bằng những lời nhận xét của ông, có lúc trực tiếp chỉ huy vài phần riêng biệt, có lúc chỉ huy cả dàn nhạc, ví như "Chỗ này nốt si giáng kép chơi còn non quá, chơi cao hơn một chút đi – Chơi mạnh dần lên." Thỉnh thoảng các nhạc công đưa ra nhận xét sau vài phút thảo luận ngắn. Tuy nhiên, về cơ bản, vị nhạc trưởng vẫn tỏ rõ một phong thái uy nghiêm trong vai trò của mình.

Bramwell đã gợi ý rằng tôi nên tìm hiểu một số bản nhạc và nghe trước buổi quan sát, để giúp tai quen với bản nhạc đó khi tham gia buổi luyện tập. Tôi đã nghe bản Hindemith vài lần ở nhà, nghe càng quen càng thấy thích. Nhưng ở đây, khi từng nốt nhạc được xướng lên và phô bày hết vẻ diễm lệ của nó trong không gian khán phòng trống trơn, còn vị nhạc trưởng đứng trên kia, hai cánh tay dang rộng (nhưng trông không kịch chút nào), tôi đã rơi vào một trạng thái bàng hoàng sững sờ –không chỉ vì vẻ

đẹp trong âm nhạc của Hindemith!

Vào lúc 11 giờ 20 phút, Bramwell thông báo mọi người sẽ nghỉ trong hai mươi lăm phút, và Max – có lẽ đã đứng ở cánh gà nghe suốt từ đầu đến giờ, bước vào. Họ lại bàn về thời gian biểu và đề cập đến rất nhiều người khác, rồi Bramwell quay về phòng ông, tại đây chúng tôi lại cùng nói chuyện thêm một lúc.

Bramwell nói rằng ông không thể tỏ ra thân thiết với các nhạc công trong những bữa tiệc riêng tư; vì có quá nhiều lịch trình làm việc. (Ông cũng kể thêm cho tôi hay rằng khi ông mới tiếp quản dàn nhạc giao hưởng, theo nguyện vọng của các nhạc công, trong nhiều năm trời hầu như không có thay đổi nào về nhân sự của dàn nhạc. Ông phải cắt giảm năm nhạc công, rõ ràng đây là một việc khiến ông rất đau khổ, và cũng chẳng dễ dàng gì, nhất là khi bị công đoàn Bắc Mỹ đầy quyền lực phản đối gay gắt, mặc dù chi nhánh công đoàn Winnipeg vẫn ủng hộ quyết định của ông khi dựa theo điều kiện hợp đồng).

Những nhận xét trong thời gian luyện tập được hướng vào nhóm, chứ hiếm khi "điểm mặt chỉ tên" từng người cụ thể, ông cho tôi biết. Thực chất, đó là việc làm về lý bị cấm, được quy định rất rõ trong hợp đồng với một số công đoàn (mặc dù công đoàn Winnipeg thì không yêu cầu điều khoản này). Nhưng chuyện này vẫn xảy ra "khoảng chừng hai hay ba lần một năm, nếu có người chưa nhận ra thông điệp ngầm đó." Bramwell cho biết công việc chỉ huy dàn nhạc đã thay đổi mạnh mẽ kể từ thời của những nhà quý tộc lớn. (Tôi cũng xin nói thêm là công việc này có tuổi đời chưa lâu, mới khoảng một thế kỷ rưỡi mà thôi. Trước đó, thường là một nhạc công sẽ kiêm nhiệm luôn vai trò của người "gõ nhịp" [Rubin, 1974]. Theo quan điểm của Bramwell, cách làm này sẽ làm giảm tính hài hòa cân đối của dàn nhạc, mặc dù sẽ đem lại một vài lợi ích khác. Một dàn nhạc giao hưởng hẳn nhiên không thể coi như một nhóm tứ tấu chơi jazz được; với ngần ấy con người, thì phải có ai đó dẫn dắt).

Trò chuyện thêm một lúc trong phòng hòa nhạc, Bramwell quay lại bục chỉ huy sau đúng 25 phút (thời gian nghỉ được quy định rõ trong hợp đồng với công đoàn, tương tự như thời gian luyện tập vậy). Ông dõng dạc hô: "Stravinsky!" ("The Fairy's Kiss: Divertimento") và việc tập luyện lại bắt đầu, cũng tương tự như trước đó, có điều bị gián đoạn ít hơn. (Sau đó Bramwell cho tôi biết phần mở đầu của bản Hindemith cực khó chơi).

Đến một đoạn nhạc bị lệch tông. Mọi người đều nhìn lên, và Bramwell nhận xét vài câu hài hước, một người khác cũng phụ họa thêm vào, và họ lại tiếp tục. Sau đó Bramwell nói với các nhạc công viôlông ngồi ở phía cuối bên trái: "Kéo dài ra một chút khi chơi đến đoạn cao trào nhé," Chỉ lát sau, trưởng quản viôlông đứng dậy, quay đầu lại, và nói rằng, "Chắc ông không nghe rõ từng người đàn. Tôi vừa nghe thấy ai đó. Phải thật nhẹ, thật nhanh mới đúng."

Họ giải tán vào đúng 12 giờ 30, với lời nhắc nhở "Chúng ta sẽ tập trung lại ngay sau giờ ăn trưa." Nhưng Bramwell còn chẳng được ăn trưa. Ông nói chuyện với trưởng quản viôlông, và sau đó có thêm một người nhập hội với họ, đó là Judith Forst, nữ danh ca opera sẽ biểu diễn trong hai đêm tới. Vào lúc 12 giờ 40 phút, Bramwell cùng cô vào một căn phòng khác, rất rộng và gần như trống trơn, trong đó có kê một chiếc đàn dương cầm lớn. Ông ngồi xuống và chơi đàn trong khi Judith tập lại hai bài, thỉnh thoảng họ mới dừng lại để bàn them, chủ yếu là về cách nhấn nhịp – những đoạn dừng, nhịp hát, phần hòa âm – để Bramwell có thể chỉ huy dàn nhạc chơi cho đúng ý cô. Họ kết thúc lúc 1 giờ 7 phút, Bramwell nhận xét "Tuyệt vời!," còn Judith thốt lên: "Đây là một trong những bản tôi thích nhất đấy!" Họ cùng tán gẫu chốc lát về một số người và những vấn đề trong phần nhạc trước khi Bramwell trở lại phòng hòa nhạc để chuẩn bị cho buổi tập luyện lúc 1 giờ 30. Hai bản độc tấu mà dàn nhạc chơi cơ bản khá suôn sẻ. Sau mỗi bài, các nhạc công lại bày tỏ sự tán thưởng bằng cách giậm chân xuống sàn.

Giờ nghỉ tiếp theo bắt đầu từ lúc 2 giờ 25 phút, Kerry vào gặp Bramwell một lát để hỏi về thời gian

biểu. Vợ và con trai Bramwell đang chờ để gặp ông trong phòng, cuối cùng ông cũng được ăn trưa, dù chỉ chút ít. Buổi tập tiếp tục lúc 3 giờ. Một khoảnh khắc diễn ra chừng 30 phút sau đã trở thành giây phút độc nhất vô nhị của ngày hôm đó. “Nào nào – mọi người ngủ gục hết rồi à? Các anh các chị phải cố lên chứ. Chơi như vậy vẫn chưa đạt yêu cầu.” Sau đó, Bramwell giải thích cách làm này tạo ra sự khác biệt lớn. Nếu không, có lẽ sẽ cần một “cơn bùng nổ có tính toán! Nếu lúc nào tôi cũng phải làm thế, thì mọi người có cảm giác bị xúc phạm.” Phê phán là một kiểu “ám hiệu” và “lãnh đạo ngầm,” Bramwell giải thích. Nỗi sợ bị nhạc trưởng khiển trách có sức mạnh ghê gớm: “Nhạc cụ chính là một phần hiện thân của tâm hồn họ.”

Vào lúc 3 giờ 59 phút, mọi người giải tán sau khi Bramwell nói: “Cảm ơn, hẹn gặp lại các bạn vào ngày mai.” Chúng tôi liền quay lại văn phòng của ông, Max ghé qua đây để bàn thêm về nhiều vấn đề khác, bao gồm bữa tiệc sẽ được tổ chức ngay tối hôm đó. Đến 4 giờ 30 phút, tôi cùng gia đình Tovey về nhà vì vừa được họ mời tham dự bữa trà chiều.

Tại nhà Bramwell, tôi có cơ hội được xem nhật ký của ông để nắm sơ qua một số hoạt động khác mà Bramwell thường tham gia, chẳng hạn hẹn gặp một nhạc công đang gặp khó khăn với hợp đồng của mình, gặp người sẽ đảm nhiệm vai dẫn truyện trong tác phẩm “Peter và Chó sói,” tham gia nghe thử phần biểu diễn của một nhạc công viôlông để cho thầy dạy kèm của anh ta vài lời khuyên, phát biểu một bài về Winnipeg với vai trò là một trung tâm văn hóa trong thế kỷ XXI, và dành bảy tiếng đồng hồ nghe 27 tay chơi kèn trombone khác nhau để chọn ra một người duy nhất cho dàn nhạc.

7 giờ tối, chúng tôi thẳng hướng tới nhà ông bà Bob Kozminski, những “Mạnh Thường Quân” hào phóng nhất của dàn nhạc, hai vị này sẽ chủ trì tổ chức chương trình “The Maestro’s Circle.” Có lẽ sẽ có khoảng 50 người tham gia. Tại đây vị “nhạc trưởng đại tài” sẽ giao thiệp với những người ủng hộ cho dàn nhạc, phát biểu một bài ngắn gọn, và sau đó giúp vui cho mọi người bằng một tiết mục do ông chơi piano, còn Judith Forst hát một bản opera.

Quản lý bằng cả tấm lòng yêu thương

Fabienne Lavoie, y tá trưởng, số 4 Northwest, Bệnh viện Đa khoa Do Thái (Montreal, 24 /02/1993)

Mọi thứ trong khu điều dưỡng đều hoạt động với cường độ cao trong khi nhà quản lý của nó khéo léo pha trộn kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp và sự kết nối (với một chút kiểm soát) bằng những nỗ lực đầy nhiệt huyết trên đôi chân của chính mình, liên tục suốt một ngày dài.

"Thông qua quy trình kiểm soát, chúng ta có thể ngăn chặn các nhà quản lý không rơi vào trạng thái 'phải lòng' công việc mình đang làm," giám đốc kế hoạch của một tập đoàn lớn tại Anh từng khẳng định như vậy (Gould, 1990). May thay, ông này không có ảnh hưởng gì đối với Fabienne Lavoie, một người yêu công việc của mình đến say đắm – chăm sóc bệnh nhân, theo như cách cô tự gọi thì đó là "niềm đam mê chứ không phải là nghề nghiệp." Cô điều hành đơn vị phẫu thuật Số 4 Northwest (chăm sóc tiền và hậu phẫu) tại Bệnh viện Đa khoa Do Thái ở Montreal.

Fabienne gợi ý rằng tôi nên đến lúc 7 giờ 30 phút sáng, nhưng khi tôi đến thì cô đã có mặt ở đó rồi (cô đến từ 7 giờ 20 phút). Đến tầm 5 giờ 10 phút chiều, cô nói cảm thấy rất mệt và sẽ đi về sớm, lúc ấy chúng tôi có ngồi và nói chuyện một chút về ngày hôm đó. Khi tôi rời đi vào lúc 6 giờ, cô lại nói sẽ cùng người trợ lý xem lại vài vấn đề. Hôm sau cô kể với tôi rằng cô về vào lúc 6 giờ 45, vậy là cả ngày hôm đó cô đã làm việc tổng cộng 11,5 tiếng đồng hồ. Thế là còn đỡ hơn nhiều so với hôm trước, cô nói, cô đã phải giải quyết vấn đề cá nhân của một y tá đến 7 giờ mới được về.

Những giờ làm việc dài dằng dặc này phản ánh các tố chất cũng như nhiều lựa chọn hoàn toàn sáng suốt của cô. 31 y tá thay phiên nhau làm việc 24/7 ở khu điều dưỡng đều nằm dưới quyền quản lý của cô, cùng với 7 hộ lý và 3 nhân viên lễ tân nữa. Fabienne có thói quen đến sớm để có thời gian trao đổi với các y tá trực ca đêm, và cũng làm việc tương tự với các y tá trực ca tối, các y tá này tới bệnh viện vào lúc 3 giờ 30 phút chiều, cô thường lưu lại đầy đủ các giấy tờ công việc sau mỗi lần trao đổi như vậy.

Fabienne có một vài hoạt động đã được lên lịch từ trước cho ngày quan sát, nhưng chủ yếu cô vẫn luôn túc trực và có thể bắt nhịp ngay với bất cứ vấn đề gì xảy ra trong khu điều dưỡng, phần thời gian còn trống cũng bị các nhiệm vụ hành chính lấp đầy, chẳng hạn như phân công nhiệm vụ cho các y tá. Hình mẫu, nhịp độ và phong cách làm việc đã được biểu hiện khá rõ ràng ngay từ khi tôi mới tới, Fabienne đứng ở trung tâm – thật ra là cô có đi đi lại lại – chủ yếu ở trong phòng, với rất nhiều người và hoạt động quay cuồng xung quanh. Việc ghi lại tất cả các trao đổi dường như là bất khả thi, vì đa số những hành động như thế, chí ít là vào đầu buổi sáng, đều chỉ diễn ra trong có vài giây – đây một nhận xét, kia một câu hỏi, sau đó là một yêu cầu. Tất cả dường như ùa đến cùng một lúc, các câu hỏi từ một phía được chuyển ngay thành câu trả lời ở phía kia – bố trí ai làm việc gì, một bệnh nhân cần được chăm sóc đặc biệt, xếp lịch phẫu thuật và xuất viện cho các bệnh nhân, v.v…

Vào giờ này, căn phòng hầu như chật ních y tá, ca trực của họ chồng chéo lên nhau, ai cũng làm việc cần mẫn, trong khi các bác sĩ ghé qua với thời gian ngắn ngủi hơn, thường chỉ là những cuộc viếng thăm để trao đổi vài câu chuyện hoặc lấy thêm thông tin (trước hoặc sau khi thực hiện phẫu thuật). Sự phối hợp giữa các nhóm người này được đảm bảo liền mạch và trơn tru dưới tay Fabienne với nhịp độ hối hả, nhưng không rối loạn.

Phút này, Fabienne còn bàn về vấn đề trang phục với một bác sĩ phẫu thuật; phút sau, cô đã hoàn thành hồ sơ nhập viện cho một bệnh nhân; rồi tiếp tục sắp xếp lại thời gian biểu của mình và xem xét bảng phân loại để tìm thông tin về các y tá; sau đó, Fabienne ra khỏi phòng và nói chuyện với nhân viên lễ tân; rồi đi dọc hành lang xuống phòng một bệnh nhân "đang sốt cao," vừa đi vừa gọi điện thoại cho các y tá có ca trực tối hôm đó hỏi xem có ai rảnh để lấp vào một ca trực đêm còn trống không. Cô

nói: "tôi chỉ muốn lấy thuốc Chantal thôi" để điều trị cho phòng 01D, rồi một cuộc điện thoại từ bên ngoài gọi vào được chuyển cho cô, và thoắt cái cô đã nói chuyện với một người quen khác về những đơn thuốc đặc trị cho một bệnh nhân rồi. Tất cả những việc tôi vừa kể trên chỉ diễn ra trong có vài phút. Đúng như Fabienne đã tự nói về bản thân mình, nơi này "cần một người am hiểu và có thể dẫn dắt mọi việc." Công việc diễn ra như vậy trong khoảng nửa tiếng, thỉnh thoảng nhịp độ mới chậm lại chút ít, nhưng hầu như không đáng kể.

Chẳng mấy chốc trong phòng chỉ còn lại 5 người, lúc này cử chỉ, hành động của Fabienne mới giãn ra đôi chút và diễn ra từ từ hơn. Cô đến phòng dược làm vài việc, ngồi cùng một y tá xem xét những trục trặc tâm lý của bệnh nhân nào đó, rồi cho nhân viên trực lễ tân vài lời khuyên bởi cô này đang "buồn vì S___," hỏi một bác sĩ xem anh ta "có còn điều trị cho" ông A không, và rồi đi "hỏi thăm mấy bệnh nhân," nhất là những người sắp phải phẫu thuật. Trong mọi trường hợp, phong cách của cô lúc nào cũng thẳng thắn, đi vào đúng trọng tâm vấn đề, và thân thiện nồng ấm mà không ủy mị. Mọi việc diễn ra rất nhanh nhưng không tạo ra cảm giác xô bồ, hấp tấp.

Vào lúc 8 giờ 30 phút, các y tá tập trung trong một phòng – có tất cả 9 người – để tham gia cuộc họp thường nhật, tại đây họ sẽ điểm qua một lượt tình hình của từng bệnh nhân. Họ tiến hành công việc này một cách có hệ thống, người này nối tiếp người kia, và khá toàn diện, về các mặt điều kiện bệnh lý, phương pháp điều trị, những vấn đề đặc thù, hoàn cảnh gia đình, kế hoạch xuất viện, v.v… Fabienne dẫn dắt buổi thảo luận (đôi lúc cô cũng liếc nhìn những ghi chép), đặt các câu hỏi, thỉnh thoảng lại đưa ra những lời khuyên, và cũng sẵn lòng trợ giúp mọi người. ("Tôi sẽ nói chuyện với chị ấy" [đang nói về một bệnh nhân], cô đề xuất. "Chị biết nói tiếng Ý cơ à?!" nữ y tá hỏi. "Không giỏi lắm, nhưng…!"). Mỗi y tá có một tập giấy để trong lòng và chịu trách nhiệm trình bày về tình hình của tất cả các bệnh nhân được phân công chăm sóc. Nhưng mọi người cùng chia sẻ nhiều thông tin với nhau, thường là khoảng 2 hoặc 3 y tá, đôi khi có cả sự tham gia của Fabienne nữa, họ thảo luận về tình trạng của một bệnh nhân.

9 giờ 10 phút, cuộc họp đột ngột kết thúc, chỉ trong nháy mắt, mọi người đã giải tán, ai về chỗ người nấy. Lẽ ra Fabienne phải dự cuộc họp Ủy ban Dược phẩm của bệnh viện với tư cách là một trong những y tá đại diện của ủy ban này, họp từ 9 giờ đến 10 giờ 30 phút, song cuộc họp đã bị hủy, nên cô bỗng nhiên có 90 phút rảnh rỗi. Tôi tò mò không biết cô sẽ làm gì để lấp đầy khoảng thời gian trống này. Nhưng dường như nó cũng trôi qua rất nhanh và tự nhiên, một phần được dành cho bữa cà phê trong giờ nghỉ với các y tá khác, phần còn lại là dành cho những công việc thường nhật trong khu điều dưỡng.

11 giờ, Fabienne vào phòng hội thảo của bệnh viện để tham gia "Hội thảo Điều dưỡng," buổi thuyết trình được tổ chức hàng tuần, trong đó một y tá mà Fabienne biết rất rõ đang thảo luận về một thủ tục mới. Có khoảng 50 y tá hoặc y tá trưởng và một bác sĩ có mặt ở đó. Buổi thuyết trình kết thúc vào lúc 11 giờ 30 phút. Sau khi trao đổi với một số người ở phòng hội thảo, Fabienne đi kiểm tra một vòng quanh khu điều dưỡng cùng bác sĩ, Trưởng khoa Phẫu thuật cùng một bác sĩ nội trú và một sinh viên y khoa. Cô chỉ làm việc này với bác sĩ Trưởng khoa Phẫu thuật, vì theo như cô giải thích, ông là một bác sĩ lâu năm ở bệnh viện này và đã quen với công việc này. Mất 15 phút thì họ đi hết một lượt, và cô quay lại với đống giấy tờ trong văn phòng của mình, vừa làm vừa giải thích những thủ tục thu chi ngân sách cho tôi.

Cô lên mười ba bản kế hoạch ngân sách trong một năm và chịu trách nhiệm về các chi phí trong bộ phận của mình, do đó áp lực kiểm soát chi phí và việc chăm sóc bệnh nhân giao nhau ngay tại nơi đây. Fabienne cho tôi xem những bộ thủ tục do chính cô làm, bao gồm một mẫu thủ tục cô thiết kế và đã in ra, đây là bản đã được chỉnh sửa của một trong những mẫu báo cáo chính của bệnh viện cho phù hợp

với nhu cầu của cô. Cô cũng chuẩn bị cả một bài thuyết trình cho hội thảo điều dưỡng tổ chức vào tuần tới, bài thuyết trình về tác động từ những điều luật mới của chính phủ đối với chức năng điều dưỡng của bệnh viện.

"Tôi phải rời bệnh viện để tham dự một cuộc họp của Uỷ Ban Các lãnh đạo ngành y tế, mất khoảng 3 tiếng." Fabienne kể lại rằng trong thời gian này mọi công việc ở khu điều dưỡng vẫn diễn ra như những gì tôi đã được chứng kiến vào buổi sáng, ngoại trừ một chuyện, theo nguyện vọng của một y tá rất nhiệt tình, cô đã đồng ý sắp xếp cho một bệnh nhân được xuất viện sớm, kèm theo một cuộc gọi đến trung tâm sức khỏe cộng đồng địa phương để thông báo về việc bệnh nhân này sắp về nhà. Fabienne cho biết, rất hiếm khi cô làm một việc như vậy – đây là lần đầu tiên trong hai tháng qua. Phần còn lại của ngày lại tiếp diễn như bình thường, Fabienne gặp các y tá trực ca tối để phổ biến tình hình các bệnh nhân, trong khi đó các y tá khác đi ra đi vào văn phòng của cô. Căn phòng lại bắt đầu đông nghịt người, lần này còn xuất hiện thêm nhiều bác sĩ vừa ra khỏi phòng phẫu thuật, tổng cộng là mười sáu người có mặt cùng lúc sau hai ca phẫu thuật.

Sau 4 giờ, không khí bận rộn đã lắng lại, Fabienne lại quay về với đống giấy tờ của mình (hóa ra hôm nay là một ngày tương đối đặc biệt vì Fabienne có nhiều thời gian làm các công việc giấy tờ, nhờ đó, có thời gian kể cho tôi nghe nhiều hơn về công việc của cô). Khi được hỏi cô còn có những mối quan hệ nào khác bên ngoài bệnh viện (trừ trung tâm sức khỏe cộng đồng), Fabienne liệt kê ra một số bệnh viện điều dưỡng (chịu trách nhiệm khi bệnh nhân xuất viện), gia đình bệnh nhân, nhóm trợ giúp Do Thái, y tá thực tập và nhân viên bán hàng. Nhưng cô cũng bộc bạch là mình "không quá coi trọng vấn đề PR," đối với Fabienne, một "ngày tốt" là ngày mà cô không buộc phải ra khỏi số 4 Northwest nhiều lần.

Tôi rời bệnh viện vào 6 giờ, vì Fabienne nói là cô cũng đang chuẩn bị về, nhưng thực ra cô còn nán lại thêm 45 phút để xem xét lại toàn bộ công việc trong ngày cùng với người trợ lý.

Một ngày "điển hình"

John E. Cleghorn, CEO của Royal Bank of Canada (Montreal, 12/08/1997)

CEO của một ngân hàng lớn tham gia vào những vấn đề nhỏ nhặt nhiều đến mức đáng ngạc nhiên ngoài việc tập trung cao độ, và luôn hướng đến nhân tố con người. Trong suốt một ngày dài những cảm xúc đa dạng được pha trộn hài hoà với tư duy. Liệu có cách nào để giám sát một tổ chức lớn và phát triển chiến lược cho nó không? Có lẽ là có.

John Cleghorn trở thành CEO của Royal Bank of Canada (RBC), ngân hàng lớn nhất Canada, vào năm 1994. Ông bắt đầu làm ở đây từ năm 1974. Vào năm tôi tiến hành nghiên cứu này, RBC báo cáo thu được mức lợi nhuận kỷ lục (đối với bất kỳ một công ty nào trong lịch sử Canada) là 1,7 tỷ đô-la. Công ty có tổng cộng 51.000 nhân viên.

Sau hai lần huỷ hẹn, cuối cùng ngày quan sát cũng được sắp xếp vào thời gian khá thuận lợi trong năm đó nhờ người trợ lý hành chính của John, Debbie McKibbon đã cố gắng hết sức để bố trí sao cho thật "điển hình." Ngày hôm đó sẽ diễn ra ở Montreal, nơi RBC vẫn đặt trụ sở chính, mặc dù đa phần các bộ phận làm việc chính yếu đã dời đến Toronto vài năm trước.

John và tôi gặp nhau vào lúc 9 giờ sáng tại cửa vào chi nhánh của RBC đặt trong một trung tâm mua sắm, ngay gần nội thành. Đây là một trong hai mươi mốt chi nhánh nằm rải rác khắp vùng Quebec được chỉ định cung cấp tất cả các dịch vụ (bao gồm môi giới và tín thác, cũng như giao dịch ngân hàng với cá nhân và doanh nghiệp). John muốn kiểm tra các bảng chỉ dẫn đặt ở cửa trước nhưng khi Bob Watson, Giám đốc Khu vực xuất hiện, ông bèn cùng đi vào trong chi nhánh. Sau khi được giới thiệu với tất cả các giám đốc đang chờ, John rời nhóm để tự giới thiệu mình với một nhân viên lễ tân ngồi ngay gần đó. "Lần cuối cùng nơi đây được sửa sang lại là từ khi nào?" ông hỏi một người, và sau khi nghe câu trả lời, ông đáp: "Chà chà, tôi vừa ghé qua thôi, nhưng tôi nghĩ chắc phải từ hồi Giáng sinh rồi."

Sau đó, bắt đầu cuộc viếng thăm vòng quanh chi nhánh, trong đó John đặt rất nhiều câu hỏi tỉ mỉ (ví dụ như, về cánh cửa mới vừa được lắp ở một văn phòng) và thể hiện một vốn kiến thức phong phú về đủ thứ chi tiết nhỏ nhặt. Sau ông mới nhận xét: "Anh biết cái gì nhìn chướng mắt nhất không – cái lôgô treo dưới tầng một ấy – bỏ đi thôi. Lần nào đi qua nhìn thấy nó, tôi cũng thấy chán. Sao anh còn chưa gỡ xuống nhỉ?" Nghe vậy Bob trả lời: "Vâng, nó không cần thiết ạ. Tôi sẽ bỏ đi ngay!" John khăng khăng muốn được gặp tất cả nhân viên của chi nhánh, ông hỏi rất nhiều người xem họ đã làm việc tại ngân hàng này bao lâu rồi. Khi nghe một nhân viên lễ tân trả lời là 7 năm, ông nói: "Rất tốt – như thế chắc chị hiểu khách hàng lắm."

9 giờ 30 phút, ông cùng một số giám đốc lên lầu trên để gặp các nhân viên làm ở bộ phận môi giới và tín thác, bộ phận này được thành lập để trở thành một mảng kinh doanh của ngân hàng nhằm tăng cường sự phối hợp, gắn kết giữa mảng kinh doanh truyền thống và mảng kinh doanh mới. 9 giờ 45 phút, cả nhóm cùng một số người khác đến từ những phòng dịch vụ khác nhau cùng vào một phòng họp nhỏ để tham gia buổi thảo luận "bàn tròn" xem công việc ở chi nhánh tiến triển ra sao. Họ tụ tập xung quanh chiếc bàn, mỗi người lần lượt đưa ra nhận xét của mình, còn John lại hỏi rất cụ thể. Mọi người cho ông biết những vấn đề trục trặc khi phải kết hợp các hệ thống kinh doanh khác nhau, về việc "chia phần" trong nhóm ("Tốt lắm!," John khen ngợi), và về quá trình mọi người học hỏi công việc của những người khác. John nói vài câu tổng kết rồi cuộc họp kết thúc vào lúc 10 giờ 30 phút, mặc dù ông vẫn còn ngồi nán lại để bàn về một vài sự kiện đang trong quá trình thực hiện, bao gồm vụ mua lại một công ty bảo hiểm đang bị tạm hoãn.

Sau đó, chúng tôi cùng lên xe của Bob và đi đến một chi nhánh khác, cách đó chỉ năm phút đi xe.

Bob hỏi: "Anh có biết bà Brownlee không?" Đó là một khách hàng cao tuổi, John có biết bà này. "Cứ mỗi tháng tôi lại đến để nhận sổ ghi tiền gửi của bà ta một lần."

Gần như ngay khi John bước vào, một phụ nữ liền bước tới chỗ ông. "Margo! Dạo này chị thế nào?" ông hỏi bà ta, và giải thích cho tôi là bà đã đảm nhiệm vị trí Giám đốc chi nhánh mười năm nay. Sau đó, ông trò chuyện với một nhân viên giao dịch đã có 31 năm công tác, rồi lên trên lầu để gặp gỡ những người làm việc cho các mảng kinh doanh như quỹ tương hỗ, dịch vụ ngân hàng cá nhân, và môi giới để tổ chức một cuộc họp "bàn tròn" khác.

11 giờ 55 phút chúng tôi đi vào khu trung tâm thành phố. John và tôi nói chuyện về những ngày khác trong lịch làm việc của ông. Tuần vừa rồi, John đã có những buổi gặp gỡ với các nhà đầu tư và khách hàng ở New York và tham dự một cuộc hội thảo về tiền tệ quốc tế tại London. John đề cập đến việc Debbie giữ một bản ghi chép chi tiết về cách bố trí thời gian của ông, dựa trên cơ sở những gì đã được sắp sẵn trong lịch trình làm việc cộng với một số điều ông nói lại cho cô biết về công việc ông làm vào những ngày cuối tuần. (Sau đó, tôi có hỏi Debbie để xem qua và phát hiện ra rằng John dành 16% thời gian làm việc để gặp gỡ khách hàng và các nhân viên thuộc những mảng kinh doanh khác nhau – vẫn còn 9% nữa mới đạt đến chỉ tiêu 25% do chính ông đặt ra, 12% thời gian ngồi ở bàn làm việc, kể cả ở nhà, 18% thời gian đi công tác, 7% thời gian gặp gỡ lãnh đạo các phòng ban, 8% thời gian họp mặt với hội đồng quản trị và các ủy viên hội đồng, v.v… 42% thời gian John có mặt ở Toronto, 24% thời gian ở Montreal, 24% thời gian ở các vùng còn lại thuộc Canada, và 20% ở nước ngoài.)

Ngồi trên xe, John gọi điện cho Debbie để đăng ký vào điểm đến tiếp theo. "Thật tuyệt khi được chứng kiến tận mắt. Sự nhiệt tình đúng là thứ cảm xúc dễ lây lan." Chúng tôi tới toà tháp văn phòng hoành tráng nhất ở Montreal, Place Ville Marie vào buổi trưa, đây là nơi RBC đặt trụ sở chính, và đi lên những căn phòng trang nhã đặt trên tầng 41. Tại đây John có cuộc trò chuyện thân mật với khoảng một chục nhà đầu tư thuộc các tổ chức vừa được mời tới, rồi tất cả bọn họ cùng ăn trưa vào lúc 12 giờ 30 phút.

Monique Leroux, Tổng Giám đốc Khu vực Quebec, tóm lược những điểm chính sau khi John mở đầu cuộc thảo luận và đặt ra nhiều câu hỏi, chủ yếu là về vấn đề kết hợp các mảng kinh doanh khác nhau.

Khi tham gia thảo luận, thỉnh thoảng John lại vận dụng luôn những kinh nghiệm thu được từ những chuyến viếng thăm buổi sáng – ví dụ, ông thuật lại câu chuyện được nghe kể về một nhân viên tiếp tân đã khéo léo giới thiệu cho khách hàng liên hệ với bộ phận môi giới ở lầu trên, kết quả là khách hàng này đã đặt mua số trái phiếu kho bạc trị giá lên đến 200.000 đô-la! Sau đó, ông xem một tài liệu dày 33 trang được phát trong cuộc họp, bao gồm các thông tin về cổ phần, tình hình hoạt động, các chỉ báo kinh tế và những thứ tương tự.

John tiếp tục tỏ ra không phải là người hấp tấp khi dành thời gian trả lời từng câu hỏi một. Các câu hỏi được đặt ra xoay quanh cách RBC nhìn nhận vấn đề cạnh tranh toàn cầu ("Nếu chúng ta để cho những người nước ngoài thâm nhập vào thị trường Canada, thì lý do chính là vì họ đang làm tốt hơn chúng ta"); về quyền sở hữu cổ phiếu của các nhân viên (90% nhân viên làm việc ở đây đều có cổ phần của công ty; riêng tổng giám đốc phải nắm giữ lượng cổ phần có giá trị tối thiểu gấp ba lần lương của ông, đối với các lãnh đạo cấp cao khác thì giá trị cổ phần phải gấp hai lần lương). Cuộc họp kết thúc vào 2 giờ 20 phút chiều.

John quay về văn phòng mình ở tầng 3, kiểm tra thư từ và gọi vài cuộc điện thoại, trong đó có một cuộc gọi cho Don Wells, Phó chủ tịch Điều hành phụ trách mảng Đầu tư chiến lược để bàn về một vụ

thâu tóm tiềm năng ở Mỹ.

Gần 3 giờ, John lên tầng 10 để tham gia cuộc họp với 13 người khác về các ngành công nghiệp tri thức (knowledge-based industries – KBI) tại Quebec: "Chúng tôi đã sắp xếp một 'ngày điển hình'" John nói để giới thiệu sự có mặt của tôi, và nhấn mạnh, "Tôi không có thời gian để xem xét một số vấn đề liên quan đến mảng kinh doanh thương mại."

Giám đốc của KBI khởi đầu bằng một bài thuyết trình kiểu mẫu về các công ty công nghệ thông tin, đặc biệt là các công ty trong ngành công nghệ sinh học, truyền thông, giải trí, và những gì RBC đang làm trong những lĩnh vực nói trên. Sau phần thảo luận, cuộc họp kết thúc vào lúc 3 giờ 45 phút.

Năm phút sau, một cuộc họp khác bắt đầu trong chính căn phòng này bàn về các chiến lược để phát triển mảng kinh doanh dịch vụ ngân hàng cho doanh nghiệp tại Quebec, với sự tham gia của rất nhiều giám đốc cao cấp phụ trách khu vực Quebec và thêm một số người khác phụ trách mảng dịch vụ ngân hàng cho khách hàng cá nhân, tài chính và hoạch định, và một số mảng khác. Monique giới thiệu cuộc họp, tiếp đến là một bài thuyết trình, và sau đó là những câu hỏi của John.

Về vấn đề dịch vụ ngân hàng ảo của các đối thủ cạnh tranh, nhìn chung nhận xét là tình hình ngày càng gay gắt, và John cho biết ông đang "quan sát kỹ lưỡng." Một trong những hoạt động John lấy ra làm ví dụ là "đào tạo thị trường," cách làm ông mô tả là "tốt cho chúng ta." Bài thuyết trình kết thúc vào lúc 4 giờ 40 phút với lời khen ngợi của John "tốt… rất rõ ràng." Ông cũng chúc mừng người thuyết trình, và trêu đùa là lần này anh ta đã "khá hơn nhiều: tôi thấy cậu không phải nhìn vào giấy nhiều như lần trước nữa!"

Sau rà soát tổng thể về các thị trường kinh doanh trong khu vực là đến một bài thuyết trình khác về các dịch vụ tài chính cá nhân tại Quebec vào lúc 4 giờ 50 phút. Một phần trong bài thuyết trình nhắc tới FTEs (full-time equipvalent employees – nhân viên có trình độ làm việc toàn thời gian), họ nghĩ John không thích thuật ngữ này. Nhưng ông đáp: "Không, tôi chỉ không thích từ 'cá thể' thôi. Nghe như thể chẳng có tính người lắm." Phần trình bày này kết thúc vào lúc 5 giờ 40 phút. "Tuyệt vời!," John nhận xét, và thêm vào "Muộn mất một tiếng rồi." Đáp lại: "John, chúng tôi làm ông muộn giờ mất rồi." Quay sang Monique, ông nói: "Đằng nào cũng muộn rồi mà," và gửi lời cảm ơn tới tôi.

Trở về văn phòng, John kiểm tra các tin nhắn qua điện thoại, gọi điện cho Don Wells và sang phòng của phó chủ tịch hội đồng quản trị để tán gẫu.

Đến lúc này chúng tôi mới có cơ hội trò chuyện với nhau. "Tôi không bao giờ coi RBC như một công ty lớn," John bộc bạch. Khi tôi thắc mắc về những câu hỏi được đặt ra ở các cuộc họp bàn tròn, ông cho biết: "Không ai có thể đặt một câu hỏi khiến tôi bực tức." Có thể họ chỉ thay mặt người khác hỏi mà thôi. "75 đến 80% những lời than phiền đều được xử lý kịp thời," ông cũng nói thêm. Đề cập tới những cuộc họp buổi trưa, John giải thích do Monique là nhân viên mới nên ông muốn biết cô làm việc ra sao trong chính môi trường của mình. Tôi hỏi về các cuộc thăm viếng chi nhánh hồi sáng, liệu có bao giờ ông đến thăm những nơi làm ăn có vấn đề không. John cho biết là có, và ông còn thường dành nhiều thời gian để kiểm tra tình trạng của những chi nhánh đó. Ông cho biết: "Anh không thể ngờ được mình sẽ thấy bao nhiêu kiểu làm việc khi đi thăm thú thực địa nhiều đến vậy đâu." Nhắc đến buổi chiều vừa qua, John nói rằng những cuộc họp như vậy vẫn thường xuyên diễn ra.

7 giờ, vợ John, bà Pattie lái chiếc Subaru đến đón ông ở cửa toà nhà. Khi hai vợ chồng đưa tôi về đến văn phòng, John nói: "Cảm ơn anh vì một ngày điển hình," Pattie bình luận thêm: "Nếu thực sự là một ngày điển hình, thì lẽ ra đã có chuyện gì đột xuất xảy ra và anh ấy sẽ phải hủy họp để chạy đến một nơi khác kia!"

Duy trì môi trường tổ chức

Paul Gilding, Giám đốc Điều hành của Tổ chức Hoà bình Xanh Quốc tế (Amsterdam, 01/11/ 1993)

Hai ngày quan sát Giám đốc Điều hành (theo mô tả dưới đây) và Giám đốc Chương trình của Tổ chức Hòa bình Xanh đã đem lại một cái nhìn mới mẻ về công việc quản lý, vượt xa những nhiệm vụ thực thi, hoạch định, tư duy và điều phối, để đến với câu hỏi: Làm thế nào một tổ chức được thành lập với mục tiêu duy trì sự tồn tại và phát triển của môi trường hữu hình có thể duy trì sự tồn tại và phát triển của chính mình?

Thiết nghĩ tôi không cần phải giới thiệu thêm về Tổ chức Hòa bình Xanh. Đó chắc chắn là tổ chức phi chính phủ hoạt động vì môi trường lớn nhất và có lẽ là hiệu quả nhất trên thế giới. Hòa bình Xanh cũng là tổ chức thực sự mang tính "toàn cầu," vì các hoạt động của nó trải rộng trên khắp bảy châu lục và các đại dương. Trên thực tế, Hòa bình Xanh là một tổ chức đa quốc gia với nỗ lực đáng kinh ngạc, đã phải nếm trải hầu hết những vấn đề lớn mà một tổ chức kiểu này vẫn phải đối mặt: xung đột giữa các vấn đề mang tính toàn cầu và vùng miền, lợi ích toàn cục đối chọi với những mối quan tâm riêng của từng quốc gia. Trước đây, Paul Gilding làm việc cho Tổ chức Hòa bình Xanh – chi nhánh Australia, và một năm trước đã trở thành Giám đốc Điều hành của Tổ chức Hòa bình Xanh Quốc tế.

Tôi đến vào lúc 9 giờ như đã hẹn, thì thấy Paul đang ngồi nói chuyện với ai đó bên chiếc bàn kê ngay cạnh bàn làm việc của anh. "Đã lập thành trách nhiệm hình sự chưa?" là câu đầu tiên tôi nghe thấy, liên quan đến thông tin về một con tàu của Hòa bình Xanh ra khơi nhằm biểu tình phản đối hoạt động khoan dầu, đã bị giới chức trách Na Uy bắt giữ. Một lát sau người kia rời văn phòng, và một người tên Steve bước vào lúc 9 giờ 10 phút, anh này trước đó là người đứng đầu của chi nhánh Hòa bình Xanh ở Mỹ, nay trở thành trợ lý Giám đốc Điều hành của Hòa bình Xanh Quốc tế. Họ bàn bạc về "kế hoạch chiến lược" – một kế hoạch tái cơ cấu – và cân nhắc xem có nên trình lên ban lãnh đạo hay không. Becky, trợ lý của Paul, bước vào, cô ngồi lắng nghe cuộc trò chuyện giữa hai người, họ cũng hỏi ý kiến của cô về vấn đề tái cơ cấu ra sao, và Becky cho rằng kế hoạch này nên được đệ trình lên để các giám đốc cùng xem xét.

Vào lúc 9 giờ 13 phút, có tiếng gõ cửa thình thịch, Mara bước vào, cô ghé qua đây trên đường trở về văn phòng tại Australia sau khi tham dự Hội nghị Toàn thể Thường niên (Annual General Meeting – AGM) tổ chức tuần vừa rồi ở Crete. Họ tán gẫu về AGM, và Steve rời văn phòng trong khi Paul hỏi han tình hình làm việc của Mara, rồi cho cô vài lời khuyên về vấn đề liên lạc với văn phòng quốc tế và chút thông tin về một nhân vật "tai to mặt lớn," và hỏi thêm thông tin về một nhân vật khác làm trong ngành tài chính.

Mara cũng rời văn phòng ngay sau đó, và Paul có vài phút để trò chuyện với tôi. "Tôi đang đẩy mạnh thêm nhiều hoạt động 'thiết thực'," anh cho biết, chẳng hạn như cuộc viếng thăm sắp tới của Paul Hohnen (một giám đốc) đến vùng British Columbia (Canada) để thực hiện một số hành động nhằm ngăn chặn tình trạng chặt phá rừng – đây là một động thái giúp liên kết những phân tích ở trên bộ phận lãnh đạo đầu não với hành động cụ thể dưới thực địa. Theo cách nhìn nhận của Paul, thì vấn đề quan trọng là làm thế nào để liên kết cả hệ thống thành một khối mà không phải tạo ra một cơ cấu kiểm soát quá cồng kềnh ở trung tâm hệ thống đó. Khi nói về cơ cấu, anh cũng thừa nhận, mình từng là "một người tư duy kiểu đồ hộp" nhưng giờ đây anh đã nhận ra chìa khóa chính là làm sao để gắn kết được các cá nhân trong từng công việc họ làm.

Sau đó, Becky trở lại, và hai người bàn xem hôm nay họ phải làm những gì. Cô báo một "tin tốt" là chính phủ Mỹ đã công bố lệnh cấm đối với một loại chất nào đó. Paul nói họ phải gọi ngay cho Richard, trưởng Bộ phận Liên lạc đóng trụ sở tại London.

Bouwe, Giám đốc Tài chính lâm thời, bước vào lúc 9 giờ 50 phút và kể về một cuộc họp hiệu quả diễn ra hồi sáng nay giữa anh và các nhân viên, nhằm giải tỏa không khí căng thẳng và tăng cường mối liên lạc giữa các thành viên trong bộ phận. Bouwe cũng trình bày một số lời phàn nàn của các nhân viên ban tài chính – về "cảm giác bất an" và "chán nản" của họ – và về vấn đề chuyển giao công việc cho một Giám đốc Tài chính chính thức. Paul khẳng định tình hình hiện giờ đang "rất nan giải," nhưng cũng khen ngợi Bouwe: "Anh làm tốt lắm" ngay khi anh này rời văn phòng lúc 10 giờ. Sau đó Paul có giải thích với tôi là đang có vài vấn đề trục trặc khá nghiêm trọng về tài chính.

Paul nhắc Becky gọi điện cho Richard. Khi được hỏi có muốn cùng một người đến dự buổi ăn trưa với một bộ trưởng môi trường hay không, Paul nói rằng mình nên dành thời gian tập trung vào kế hoạch cơ cấu thì hơn. Anh gọi một cú điện thoại khác, kiểm tra thư điện tử, rồi lại hỏi Becky xem cô đã gọi cho Richard chưa, Becky báo lại là cô đã gọi về nhà nhưng không gặp, song khẳng định: "Anh ấy đang rất mong được nói chuyện với anh." Lúc 10 giờ 12 phút, Paul gọi đến văn phòng của Richard nhưng cũng không gặp, anh phải để lại tin nhắn. Sau đó, anh ngồi làm việc với máy vi tính cá nhân và viết vài tờ ghi chú dán lên tập tài liệu về những việc cần làm trong AGM năm tới. "Nhiệm vụ chủ yếu của chúng tôi là giám sát công việc của những người khác," anh nói, rồi nhấn mạnh thêm, "Tôi đang cố gắng không phải can thiệp vào từng công việc cụ thể nữa." Chuông điện thoại reo, lần này là một cuộc gọi thông báo cho Paul về một khoản tài trợ, và họ bàn với nhau xem có nên "nhân rộng" hoạt động này không.

Đang nói đến đó thì Annelieke, Trợ lý Giám đốc Điều hành còn lại mở cửa, khệ nệ bê một chồng tài liệu cùng bánh quy và táo bước vào. Vài phút sau Paul gác máy, rồi Steve xuất hiện. Trong khi họ nói chuyện về một văn bản sắp được công bố tại Đan Mạch nhằm chỉ trích Tổ chức Hòa bình Xanh và họ nên phản ứng ra sao, Annelieke bày các bảng biểu sơ đồ lên, bảng đầu tiên có tựa đề là "Bài tập hoạch định cơ bản," trong đó bốn người (bao gồm cả Becky) ngồi quây lại với nhau tạo thành một cuộc họp nho nhỏ (tình cờ là cả bốn người đều đang độ trung tuổi ba mươi, đều mặc quần jean, trừ Paul mặc một chiếc áo sơ mi xanh thẫm và cà vạt sáng màu).

Annelieke bắt đầu giải thích các biểu đồ, nhưng Paul lên tiếng trước: "Trước khi chúng ta bắt đầu, tôi muốn hỏi mục đích của bài tập này là gì vậy?" "Để lập một kế hoạch làm việc cho cả tổ chức – xác định xem ai sẽ làm gì," Annelieke đáp, rồi Paul lại hỏi về khung thời gian cho tất cả quá trình này, và được trả lời là khoảng 6-9 tháng. Annelieke tiếp tục giải thích chín biểu đồ mà cô đã treo lên tường để họ có thể cùng nhau thảo luận xem với mỗi phần công việc thì cần phải làm những gì (ví dụ, phần "Gây quỹ," phần "Cơ cấu tổ chức") sau khi đã lên kế hoạch chiến lược. Tuy nhiên, cuộc thảo luận chủ yếu vẫn xoay quanh chủ đề cơ cấu tổ chức.

Khi bàn đến vấn đề hoạch định, Paul nhắc nhở: "Chúng ta cần phải cân nhắc kỹ lưỡng kế hoạch chiến lược trước khi thực hiện" và "nên thiết lập những mục tiêu hoạt động rõ ràng cho kế hoạch chiến lược." Sau đó, Annelieke viết lên trên bảng, "1. Mục tiêu/sứ mệnh; 2. Mục tiêu cụ thể; 3. Thông tin liên lạc," và họ cùng thảo luận xem nên giải quyết ra sao, Annelieke đảm nhận vai trò dẫn dắt cuộc họp. Một lúc sau, cô hỏi: "Chúng ta đang đóng góp ý kiến tự do hay chỉ rà soát lại các vấn đề một cách hệ thống thôi?" Annelieke có vẻ nghiêng về hướng thứ hai trong khi Steve lại thích làm theo hướng thứ nhất hơn. Đến một phần nọ, Annelieke nói: "Tôi nghĩ chúng ta nên chuyển sang phần khác; nếu được thì có lẽ ta sẽ bàn [về các Chiến dịch, biểu đồ thứ nhất] đến hai ngày cũng được ấy chứ, tôi dám chắc thế. Phân phối nguồn lực [biểu đồ thứ hai]…" Và họ chuyển sang bàn luận về vấn đề này, tiếp tục tìm kiếm các chương trình "hành động."

Chuông điện thoại reo (bấy giờ là 11 giờ 13 phút), và Becky chuyển máy cho Paul – cuối cùng cũng gặp được Richard. Trong khi những người khác tiếp tục làm việc với các biểu đồ, Paul và Richard

bàn về văn bản sẽ được công bố ở Đan Mạch, Paul chủ yếu lắng nghe, thỉnh thoảng mới góp ý về ai có thể làm gì. Sau đó, họ bàn về việc chiếc tàu bị bắt giữ ở Na Uy và làm thế nào để báo chí có cái nhìn đúng đắn đối với sự việc này. Cuộc gọi kéo dài 25 phút, kết thúc vào lúc 11 giờ 38 phút.

Cuộc thảo luận tiếp tục như trước, nhưng nhanh chóng chuyển sang bàn về xung đột tại hội nghị Crete giữa Uta − ủy viên Hội đồng Thường trực tại London với Paul − giám đốc điều hành trụ sở tại Amsterdam, và cách thức xử lý vấn đề này. Paul nói anh sẽ gọi cho Uta. Sau khi Annelieke đáp "OK," tất cả mọi người cùng đứng lên và rời khỏi phòng Paul, lúc ấy là 12 giờ 07 phút.

Sau đó, Paul gọi điện cho Uta để báo cho cô những việc mình đang làm trong tuần, bao gồm "sắp xếp thứ tự ưu tiên" cho những vấn đề sẽ trình lên hội đồng. "Tôi đang chỉnh sửa bản dự thảo [kế hoạch chiến lược, "để đảm bảo tính thống nhất"], và sẽ gửi cho chị chiều nay, nhưng trong đó vẫn chưa có chi tiết thực hiện. Chị làm ơn gửi lại cho tôi sớm, chậm nhất là ngày mai nhé." Cuộc gọi chỉ kéo dài 6 phút.

Paul giải thích rằng giống như mọi thứ ở Hòa bình Xanh, khi cơ cấu tổ chức bao gồm một Hội đồng lãnh đạo thường trực hoạt động song song với giám đốc điều hành, thì câu hỏi đặt ra luôn là "tính cách," cộng với "vấn đề là ở cơ cấu," nảy sinh từ chính "quyết định của các lãnh đạo." Nói về mối quan hệ với Becky, Paul cho biết họ mới làm việc cùng nhau cách đây ba hay bốn tháng (cô đã làm việc cho Tổ chức Hòa bình Xanh được vài năm), và công việc bắt đầu trôi chảy từ khoảng một tháng nay, "một mối quan hệ hỗn độn, trôi chảy."

Vào lúc 12 giờ 30 phút, Paul lại gọi cho Uta để bàn về cách ứng phó với văn bản ở Đan Mạch: "Tôi nghĩ chị nên làm thế," anh nói, rồi lại đế thêm: "Thành thực bao giờ cũng hiệu quả hơn." Sau cuộc trò chuyện ngắn, Paul giải thích với tôi là thong thường anh sẽ đảm trách các cuộc phỏng vấn với giới truyền thông, song anh cảm thấy Uta đã làm việc khá lâu và hiểu rõ Hòa Bình Xanh hơn mình, vả lại trong hoàn cảnh hai bên căng thẳng thế này, động thái này chắc cũng sẽ giúp xoa dịu tình hình.

Paul gọi một cuộc điện thoại khác cho Annelieke, trong khi tay vẫn gõ bàn phím để hỏi về vấn đề ngân sách và bản tuyên ngôn sứ mệnh, rồi Iris đi vào và xin Paul ký giấy tạm ứng tiền mặt cho chuyến đi của Paul Hohnen đến Canada.

Vào lúc 1 giờ 03 phút chiều, Ann de Watcher, ủy viên Hội đồng thường trực của Tổ chức Hòa bình Xanh tại Australia, bước vào (giữ ghế ủy viên từ khi Paul vẫn là giám đốc điều hành chi nhánh Australia), bà cũng đang trên đường từ Crete về nhà, và họ cùng đi xuống tầng dưới để ăn trưa (trong bầu không khí lạnh giá và rất thân thiện với môi trường).

Ann thuật lại vắn tắt cho Paul nghe về tình hình công việc tại Australia và New Zealand, đa phần các câu chuyện đều liên quan đến mọi người và các cá tính khác nhau. Bà cũng đưa Paul một bản đề xuất do một nhân vật nguyên là ủy viên Hội đồng tại Australia sắp thực hiện một cú nhảy dù từ khinh khí cầu xuống tầng bình lưu và mong nhận được sự giúp đỡ của Hòa bình Xanh, không nhất thiết là về mặt tài chính. Hai người cũng bàn về tình trạng căng thẳng giữa Paul và Uta, Ann đang cố gắng giúp gỡ rối thông qua các cuộc thảo luận với Uta ra sao, nói loanh quanh một hồi họ lại quay sang bàn về hoạt động của hội đồng nói chung. Becky xuất hiện và nhẹ nhàng nhắc Paul rằng cuộc họp anh phải tham gia sắp bắt đầu, họ rời căn tin vào lúc 2 giờ 05 phút.

Khi Paul bước vào thì cuộc họp đã bắt đầu được một lúc – Annelieke đang tóm lược lại nội dung của AGM cùng 11 người tham gia. Sau phần tóm lược của cô, Steve nhận trách nhiệm dẫn dắt cuộc họp và các thành viên đi xung quanh bàn để chia sẻ với nhau những suy nghĩ, còn Paul thì đưa ra nhận xét của mình sau khi nghe tất cả mọi người phát biểu.

Cuộc họp kết thúc vào lúc 3 giờ 07 phút, và một cuộc họp khác gồm 7 người tham gia cuộc họp vừa

xong cũng bắt đầu trong căn phòng này. Paul đang bàn về "những bước tiếp theo" liên quan đến việc thực thi kế hoạch chiến lược, đặc biệt là mảng tái thiết kế cơ cấu, thì Ulrich (giám đốc phụ trách các mảng bao gồm khí hậu, công nghiệp hạt nhân, giải trừ quân bị và các đơn vị cung cấp dịch vụ hàng hải) ngắt lời khá gay gắt: "Anh phải quyết sớm đi, đừng có đợi đến tháng Hai hay tháng Ba nữa… Mọi người đều tin anh, nhưng anh còn có một năm thôi – sau đấy mà chưa làm được gì thì lôi thôi to… Đừng hiểu nhầm là người ta ủng hộ anh thì cũng ủng hộ luôn kế hoạch của anh." Ý Ulrich muốn đề cập tới một loạt những vấn đề liên quan tới việc bổ nhiệm nhân sự mà Paul phải thực hiện và phương hướng mà Tổ chức Hòa bình Xanh đang đi theo để phù hợp với tính đột phá toàn diện của những chiến dịch đó. Paul tán đồng nhưng cũng vặn lại rằng vấn đề mấu chốt không phải là làm rõ cơ cấu tổ chức mà là thực hiện kia. Sau khi nói qua nói lại một hồi, cuộc họp kết thúc vào lúc 3 giờ 50 phút.

Sau đó, Paul bày tỏ với tôi về những khó khăn khi phải quản lý một tổ chức như Hoà bình Xanh. Mọi người đều chống lại sự có mặt của các hệ thống, nhưng nếu thiếu chúng thì những vấn đề về tài chính và hàng loạt vấn đề khác sẽ rối tung cả lên. Thế nên mới có chuyện xung đột giữa một bên là các nhà hoạt động và một bên, nói nôm na, là những con người hệ thống. Nếu để cho các nhà hoạt động nắm quyền điều hành Hoà bình Xanh thì họ sẽ khiến mọi người tức phát điên; nhưng nếu để cho những người tuân theo hệ thống điều hành tổ chức này thì họ sẽ cho tất cả mọi người ra đường hết! Paul cho rằng nhà lãnh đạo phải là người có thể làm cả hai việc trên. Ngoài ra, họ còn phải có tầm nhìn xa và tinh thông chuyên môn. Paul cho biết anh đã được bổ nhiệm làm Giám đốc Điều hành vì Hoà bình Xanh đã có triệu chứng ì trệ và quan liêu do không được tổ chức quy củ. Anh tự nhận mình là một nhà hoạt động có thể hành động như một viên chức bàn giấy – anh thích công việc cơ cấu và hoạch định. Nhưng giờ anh đã bớt say mê chuyện cơ cấu đi nhiều – khi ngộ ra là cũng cần phải có một cơ cấu lỏng lẻo – và điều tương tự cũng xảy ra với vấn đề hoạch định, anh thú thực rằng anh không thoải mái lắm khi phải làm những thứ như bài tập hồi sáng nhưng cũng không phản đối.

Becky bước vào để thông báo về vấn đề sắp xếp thời gian biểu, rồi Steve xuất hiện và muốn "bàn về cuộc họp vừa rồi." Paul hỏi: "Henry ở đây có sao không?" và do Steve không phiền vì sự có mặt của tôi nên Paul nói: "Thế thì anh nói luôn đi." Steve thông cảm nhưng cũng rất thẳng thắn với Paul. Về cơ bản Steve đồng tình với ý kiến của Ulrich, anh ta cho rằng có "điều gì đó rất thật" trong lời phát biểu đó, và Paul thực sự cần phải chứng tỏ sự quyết đoán của mình. Steve chỉ vào những biểu đồ treo trên tường từ cuộc họp buổi sáng và nói: "Chả hiểu sao, mấy thứ này khiến tôi thấy lo lo." Tôi hỏi rằng theo họ, chúng khiến Hòa bình Xanh tiến quá nhanh hay làm nó chậm lại, thì Steve đáp: "Tôi chả hiểu sáng nay chúng tôi làm cái gì nữa; tôi ngờ rằng mấy thứ này chỉ khiến chúng tôi thêm trì trệ," và Paul đế thêm: "Nhưng tôi thấy cũng có ích đấy chứ," vì nó giúp anh có chút ý niệm về "trật tự và những việc cần được thực hiện."

Steve rời văn phòng Paul vào lúc 4 giờ 15 phút và Paul trở lại làm việc với những biên bản về AGM của Uta do chính anh chuẩn bị để gửi tới nhân viên, nhưng cũng than phiền với tôi là, như mọi thể loại biên bản khác, nó "khiến người ta phát chán." Vào lúc 4 giờ 21 phút, Paul gọi cho vợ để thông báo chuyện Mara sẽ tới ăn tối, còn trước đó thì Ann hẹn sẽ tới dùng chút đồ uống, rồi lại quay về với chiếc máy vi tính, gõ lên bàn phím như điên, hoàn toàn tập trung vào công việc, trừ những lúc bị gián đoạn, lần gián đoạn tiếp theo là do Becky, lại hỏi về thời gian biểu.

Rồi anh chuyển sang xử lý thư điện tử: về chiếc tàu bị bắt giữ ở Na Uy, yêu cầu tuân theo kế hoạch chiến lược, một lá thư về một vấn đề ở Australia đang chờ ký, bốn tin nhắn liên tiếp về văn bản tiếng Đan Mạch (hóa ra bên dưới còn có thêm một tin nhắn thứ năm nữa), hai tin nhắn về vai trò của các uỷ viên hội đồng tại AGM, một tin nhắn nhắc lại chiến thắng của một chiến dịch liên quan đến vấn đề xả thải rác hạt nhân, và một yêu cầu gây quỹ ở Nhật.

Vào lúc 4 giờ 56 phút, Paul ra ngoài gặp Pail Hohnen để bàn về "việc phát triển sự nghiệp cá nhân" của Hohnen. Chỉ lát sau anh trở về thì đã thấy Steve và Annelieke ngồi chờ sẵn để tiếp tục cuộc họp buổi sáng.

"Tôi nói vài lời được không?" Steve dợm giọng. "Tôi nghĩ chúng ta đang bị nhầm lẫn giữa việc thiết lập cơ cấu với dự án này [hất hàm về phía những tờ biểu đồ hoạch định treo trên tường]. Mọi người hiểu ý tôi chứ?" Paul trả lời bằng một câu "À ừ" rất mập mờ còn Annelieke thì nói "Tôi hiểu" nên Steve lại cố nói rõ thêm: "Mỗi người có thể chịu trách nhiệm về một vấn đề cụ thể trong dự án, nhưng đấy không phải là cơ cấu." Paul tranh luận rằng nên thiết lập một cơ cấu tạm thời để giúp mọi người có cảm giác an tâm. Nghe đến đấy, mặc kệ nguyên lý Heizenberg, tôi cứ mạn phép xin giới thiệu ý tưởng về sơ đồ tổ chức (sơ đồ biểu diễn chu trình công việc vận hành bên trong một tổ chức [Mintzberg và Van de Hyden 1999, 2000]). Paul lật tập biểu đồ để tìm một tờ giấy trắng và chúng tôi ngồi lại để cùng phát triển sơ đồ tổ chức, sau đó Paul nhận xét: "Vấn đề bất ổn ở đây là [ý muốn nói đến sơ đồ tổ chức thông thường] chúng ta lại vẽ ra một hệ thống rõ ràng, quy củ thế này," thay vì một sơ đồ tổ chức lỏng lẻo hơn, và linh hoạt hơn. Vào lúc 5 giờ 30 phút, Mara mở cửa văn phòng và vẫy tay ra hiệu, cuộc thảo luận và ngày làm việc của Paul kết thúc.

Tái bút. Sáu tháng sau, Uta thắng trận và Paul phải rời bỏ chức vụ Giám đốc Điều hành của Hòa bình Xanh Quốc tế. Tạp chí Time viết rằng hội đồng "chỉ trích [Paul Gilding] vì đã quá vồn vã trong việc hợp tác với doanh nghiệp và chính phủ," và khái quát hóa thực trạng này như một cuộc chiến giữa "những nhà cải cách" mới và "các thành phần bảo thủ" cũ (12/06/1995). Do văn phòng chi nhánh ở các quốc gia liên tục gây sức ép lên hội đồng lãnh đạo, Uta Bellion đệ đơn xin từ chức, và vị trí trước đây do Paul đảm nhiệm cuối cùng cũng có người thế chỗ sau hơn một năm để trống, nhân vật này là Thilo Bode, một "nhà cải cách đến từ văn phòng Hòa bình Xanh – chi nhánh Đức."

Quản lý từ bên trong

Alan Whelan, giám đốc kinh doanh, Bộ phận Điện tử và Tin học Toàn cầu, BT (Bracknell, Anh, 15/03/1996)

Một ngày sôi động với Giám đốc kinh doanh có tư duy sáng suốt, làm việc cần mẫn tận tụy trên nhiều phương diện khác nhau, quan tâm đến hoạt động bán hàng bên trong tổ chức để có thể thúc đẩy việc bán hàng bên ngoài thị trường.

Khi British Telecom được chuyển thành BT, trong quá trình "tinh giản quy mô" chỉ còn lại phân nửa (từ 225.000 nhân công giảm xuống còn 125.000 nhân công), công ty này đang nỗ lực tìm cách mở mang khu vực hoạt động vượt ra ngoài lãnh thổ Anh, đồng thời thâm nhập vào các ngành khác ngoài ngành kinh doanh truyền thống là cung cấp mạng điện thoại. Công việc của Alan Whelan là lãnh đạo một nhóm do chính anh lập ra để bán các hệ thống thông tin liên lạc tinh vi phức tạp cho các công ty đa quốc gia thuộc lĩnh vực điện tử và tin học.

Hai chúng tôi đều đến văn phòng của Alan vào lúc 8 giờ 55 phút, đặt tại một cao ốc nhỏ ở ngoại ô London. Cuộc họp Nhóm Quản lý của Alan đã được lên kế hoạch trước và sẽ chiếm trọn cả buổi sáng, nội dung của cuộc họp này là tổng kết tình hình cuối năm và thảo luận những kế hoạch cho năm tài khóa tiếp theo.

Khi mọi người lục tục bước vào, Alan quay sang một người và nói: "Chúng ta vướng rồi. Ông ấy sẽ không ký đâu." Có tiếng đáp: "Gì cơ? Lại thế à?"

Alan S. chịu trách nhiệm chủ trì cuộc họp, đây là người sẽ đảm nhận công việc của Alan W. khi anh đi công tác trong hai tuần tới. Chín người ngồi xung quanh chiếc bàn trong phòng hội thảo, bao gồm Carol (thư ký của Alan), Peter (sếp của Alan) − tất cả đều thuộc nhóm trẻ tuổi hơn, cùng với một số nhân vật đã gây dựng nên BT, và những người mới tuyển vào. Bản thân Alan cũng mới chuyển từ ICL vào BT được 18 tháng.

Cuộc họp mở màn với báo cáo của Peter. "Chúng ta sẽ bắt đầu bằng những con số," anh ta nói, đoạn treo lên một loạt những biểu đồ về doanh số bán hàng, ngân sách và những dự báo cuối năm. Họ đã có một năm thành công, tiếng tay vỗ ròn rã chứng tỏ điều đó. Ngoài ra, một số hợp đồng cụ thể cũng được mang ra thảo luận, mọi người bày tỏ mối quan tâm đối với nhiều xu hướng hiện thời – ví dụ như vấn đề tăng chi phí. Sau đó nảy ra một cuộc thảo luận khác về vấn đề "làm sao để tăng trưởng kinh doanh ở mức 20%." Peter đưa ra bốn "thẻ điểm," với bốn tiêu chí để đo lường: viễn cảnh tài chính, triển vọng khách hàng – "chúng ta đang bước vào một địa hạt phức tạp đòi hỏi những nỗ lực lớn" – quá trình học hỏi của tổ chức, và các quy trình bên trong tổ chức. Mọi người đều sôi nổi bàn bạc và chia sẻ ý kiến, nhưng khi Peter rời phòng họp vào lúc 10 giờ, không khí có vẻ chùng xuống đôi chút.

Alan S. treo lên một loạt biểu đồ về sứ mệnh, doanh thu và dự báo – các biểu đồ được bày ra ngày một nhiều hơn trong khi không khí cuộc họp bắt đầu giãn dần. Một danh sách triển vọng chính được đưa ra sau đó đã giúp cuộc họp trở về gần với thực tế hơn. Cuối cùng, Alan tóm lược ngắn gọn toàn bộ phần thảo luận, bày tỏ ý kiến cá nhân về những yêu cầu của năm tới và đề nghị mọi người tạm nghỉ vào lúc 11 giờ.

Alan, vẫn lo lắng về vụ ký tá vừa đề cập trước cuộc họp, đã chạy đi tìm gặp Peter. "Có tin gì mới không?" "Không." Hai người lại trao đổi về cuộc họp.

Một tháng sau khi vào làm ở công ty tính từ tháng 9/1994, Alan đã theo đuổi một hợp đồng rất lớn, là một phần gói thầu của Bưu điện với nội dung thiết lập một hệ thống lớn để ngăn chặn các vụ lừa đảo, gian lận liên quan đến các lợi ích phúc lợi. Một trong những khách hàng của Alan là nhà thầu

chính, còn BT là nhà thầu phụ. BT gọi mảng việc nó đảm nhiệm là dự án Dryden. Hai tập đoàn tài chính lớn khác cũng tham gia đấu thầu hợp đồng này, trong đó hồ sơ đấu thầu của một tập đoàn cũng có sự tham gia của BT với tư cách thầu phụ. Alan ước tính toàn bộ hợp đồng này trị giá 500 triệu bảng Anh; trong đó phần hợp đồng của BT trị giá 100 triệu bảng. Do quy mô và tính chất khác thường của bản kế hoạch này, Giám đốc Tài chính Tập đoàn BT cần phải đích thân ký duyệt văn bản này song ông ta đang có vẻ lưỡng lự. Họ thì lại cần gấp chữ ký phê duyệt của ông này.

Cuộc họp tiếp tục vào hồi 11 giờ 10 phút, mỗi thành viên tham gia trình bày kết quả, kế hoạch chính thức đi kèm những dự định không chính thức của các mảng (ví dụ như liên lạc bằng điện thoại, dữ liệu và điện thoại di động). Các phần thảo luận về cơ bản vẫn khá chung chung, thỉnh thoảng mới đề cập đến một số khách hàng, người tiêu dùng và đơn hàng cụ thể. Sự tham gia của Alan mang tính cung cấp thông tin nhiều hơn là chỉ đạo, đôi khi anh cố gắng truyền đạt tầm nhìn của mình để mọi người cùng nắm được (ví dụ, “Nhìn chung, chúng ta cần phải tập trung vào từng tài khoản khách hàng càng nhiều càng tốt, tôi rất quan tâm đến vấn đề này”). Elaine, đại diện bộ phận marketing, trình bày một bản báo cáo ngắn có tính định tính chức năng của nhân viên trong “Cơ cấu nhóm” và về các thành viên trong nhóm. Alan phát biểu vài lời nhận xét tổng kết cuộc họp, chủ yếu tuyên dương kết quả làm việc của cả nhóm nhưng cũng chỉ ra một vài chỗ yếu liên quan đến vấn đề tuyển dụng, quan hệ công chúng và cảnh báo cần thận trọng khi tính toán thu chi ngân sách. Cuộc họp kết thúc trước 1 giờ chiều.

Alan chạy ngay sang phòng Peter để xem đã có tin tức gì chưa, nhưng Peter không có ở đó, Carol cũng chưa kịp về phòng mình, nên anh liền quay sang kiểm tra hộp thư thoại của mình. Có một cuộc họp với khách hàng đã được sắp lịch trước vào cuối buổi chiều hôm nay nhưng tin nhắn đầu tiên thông báo cuộc họp này có thể bị hoãn lại. Alan để lại một tin nhắn với nội dung “Đã có gì mới chưa?… Tôi đang cần gấp” cho Richard, Giám đốc Điều hành, người chịu trách nhiệm theo dõi tài khoản của khách hàng. Alan cũng thử gọi điện cho Peter, và gặp được ông này. “Có tin gì chưa?” Alan hỏi, rồi lắng nghe đầu dây bên kia nói một lúc. Câu nhận xét đầu tiên của anh là “Nguy hiểm quá.” Rồi, “Sao ông ta lại đi nói với [X] chứ không phải anh?… Giờ là lúc nào rồi?… Giời ạ, khỉ thật… Tôi đã tận tình hỏi [Y] có cần thêm thông tin tóm lược gì không rồi,” v.v… Đến 1 giờ 14 phút, Alan gác máy, vẻ chán nản.

Alan nói với tôi rằng việc ký tá phải hoàn tất trong hôm nay; nếu không, nhà thầu sẽ chỉ còn vỏn vẹn một tuần để tìm công ty khác thay thế BT. Peter đã gặp vị giám đốc điều hành để bàn về việc này, với hy vọng ông ta sẽ thông cảm cho tình trạng của họ, nhưng ông này cũng mới vào làm ở công ty chưa được bao lâu nên có vẻ do dự, không dám tác động lên Giám đốc Tài chính Tập đoàn. Alan không biết phải làm thế nào. Anh vừa muốn chờ đợi trong thời gian lâu nhất có thể với hy vọng bản kế hoạch sẽ được phê duyệt, nhưng mặt khác anh lại cảm thấy mình phải có nghĩa vụ với khách hàng. Do đó, Alan đã tự đặt ra thời hạn chót là ngày hôm nay.

Sau khi gọi thêm vài cú điện thoại nữa mà không có ai trả lời, chỉ còn vài phút rảnh trước khi cuộc họp tiếp theo bắt đầu, Alan mô tả cho tôi vai trò của anh và tác động của nó đối với toàn bộ BT, khi nói, anh dùng rất nhiều thuật ngữ mang tính chiến lược.

Anh cho biết, cái thời nhà cung ứng đưa ra các dịch vụ, khách hàng chỉ đăng ký để sử dụng đã xưa lắm rồi. Bây giờ các khách hàng doanh nghiệp muốn những dịch vụ có thể đáp ứng các nhu cầu đặc thù của họ. Quyền lực đã được chuyển vào tay người tiêu dùng. Các dịch vụ mạng như các sản phẩm BT cung cấp chỉ là một phần rất nhỏ, trong khi đó khách hàng lại đang tìm kiếm những dịch vụ “toàn diện” chỉ trong một hợp đồng duy nhất. Do đó, nhu cầu đặt ra hiện này là cần những người có khả năng tích hợp các dịch vụ như trung tâm dữ liệu, máy tính, mạng và nhiều dịch vụ khác, mà để làm được điều này thì điều kiện tiên quyết là các nhà cung ứng dịch vụ phải liên kết với nhau.

Theo Alan, BT đã có thâm niên kinh doanh theo kiểu "đăng ký dịch vụ" truyền thống, nên vẫn chưa quen với cung cách làm việc mới này. Công ty vẫn còn đang học cách ứng phó trong giai đoạn chuyển giao, đối với một số người, giai đoạn này tiềm ẩn tình trạng thiếu hụt sự kiểm soát. Tình trạng bấp bênh này càng trầm trọng hơn do những quy định về luật pháp cho phép khách hàng chuyển sang sử dụng những dịch vụ mạng khác. Alan tự thấy có trách nhiệm phải thay đổi kiểu tư duy này – thực chất, là thay đổi văn hóa truyền thống của BT.

Cuộc họp vào đầu giờ chiều thực ra là một cuộc bàn luận về Dự án Dryden – cần phải làm gì nếu họ nhận được hợp đồng này. Bốn người ngồi quanh chiếc bàn trong văn phòng Alan, và cuộc họp bắt đầu ngay trước 2 giờ chiều. Alan trình bày cặn kẽ ai sẽ làm gì rồi sau đó giải thích vắn tắt cho mọi người biết các sự kiện sắp tới. "Thôi, giờ thì mưu sự tại nhân, thành sự tại thiên, tôi cũng đã chuẩn bị tinh thần cho mọi người rằng hôm nay là ngày quyết định rồi."

Cuộc thảo luận tiếp tục, thỉnh thoảng bị gián đoạn bởi những cú điện thoại, trong đó có một cú điện thoại liên quan đến cuộc họp tổ chức cuối giờ chiều nay, đã được ấn định sẽ diễn ra tại văn phòng của Alan. "Tôi không muốn đến chỗ khách hàng nếu vẫn chưa sẵn sàng cho họ biết câu trả lời," anh nói. Cuộc họp kết thúc ngay trước 3 giờ.

Sau đó, chúng tôi có một khoảng thời gian ngắn để trò chuyện với nhau. Tôi hỏi rằng có bất thường không khi một Giám đốc Kinh doanh như Alan lại dành nhiều thời gian trong ngày để xử lý các vấn đề nội bộ như thế. Anh trả lời: "Tôi thiết lập môi trường để làm kinh doanh," và ước tính 80% quỹ thời gian của Alan đều dành cho các hoạt động trong công ty. Khi làm việc ở đây, anh giao tiếp với những người ngoài công ty ít hơn hồi còn làm ở ICL, trừ những dự án lớn (như dự án đang gây ra kha khá rắc rối trong ngày hôm nay mà tôi đã đề cập ở phần trên).

Alan nhận thấy công việc của mình đòi hỏi tính sáng tạo của cá nhân nhưng cũng đòi hỏi làm việc nhóm tương đối nhiều. Anh mô tả cơ cấu đơn vị mình như một ma trận, một số người chịu trách nhiệm về khách hàng còn một số khác chịu trách nhiệm về dự án. Alan cho biết anh không thích nhấn mạnh quá nhiều vào khía cạnh kiểm soát của công việc này.

Từ 3 giờ 05 phút, rất nhiều người lần lượt ghé qua văn phòng của Alan, một người vào để bàn về hợp đồng với một nhân viên mới, Alan đọc hợp đồng rất kỹ rồi mới ký, một người khác đề cập vài mối bận tâm liên quan đến dự án Dryden. Alan cũng nói hôm nay anh dự định dành khoảng nửa tiếng để tự học phần mềm Windows 95 nhưng chắc kế hoạch này lại không thành. Rồi sau đó, Alan gọi cho Peter: "Có tin gì tốt không?" và nhận được câu trả lời: "Không, chẳng có tin gì."

Lúc 3 giờ 18 phút, Fiona và Mike bước vào để bàn về dự án Dryden. Fiona vừa thu lượm được ít tin tức cho thấy rằng dù không có chữ ký phê duyệt kia thì cũng "không có gì gây cản trở công việc." Chuyện này được đem ra bàn bạc, cùng với vấn đề Fiona có thể làm gì trong khi Alan đi vắng, nhưng về cơ bản tinh thần chung vẫn còn tương đối mập mờ. 3 giờ 31 phút, chuông điện thoại reo. Alan được thông báo là cuộc họp về Dự án Dryden giữa BT và khách hàng, lẽ ra sẽ bắt đầu sau ít phút, đã bị hủy. 3 giờ 34 phút, Fiona và Mike rời văn phòng Alan.

Alan ngồi làm việc tại bàn, thỉnh thoảng lại có người ghé qua. Đến 4 giờ 07 phút, Alan nhận một thông báo về việc nhân viên của BT được chỉ định để gặp khách hàng đang chờ ở quầy lễ tân. Alan đi ra ngoài để đón anh ta và họ cùng quay về văn phòng của ông. Đúng lúc đó, Peter gọi điện tới: "Tôi sắp có một cuộc họp 15 phút, họp xong tôi sẽ đến chỗ anh ngay." Fiona vào họp cùng hai người, Alan tóm lược sơ qua cho anh chàng mới đến về tình hình Dự án Dryden, và đến lượt anh này giải thích về "trạng thái trung lập" của mình: anh ta đã từng tham gia một gói thầu trước đó của BT, nhưng gói thầu này không thành công. Họ tiếp tục bàn luận các vấn đề cho đến 4 giờ 33 phút, nhưng bị gián đoạn bởi

một cuộc gọi khác vì Peter muốn kết thúc ngày hôm nay bằng một cuộc họp chừng nửa tiếng với Alan và Fiona.

Sau đó, Alan và Fiona cùng sang văn phòng của Peter. Tin tức không tốt chút nào. Giám đốc Tài chính dòng sản phẩm đã đi gặp Giám đốc Tài chính Tập đoàn nhưng việc vẫn không thành. Peter cho rằng quyết định này có lẽ sẽ còn dây dưa sang tận thứ Hai.

Điểm cốt yếu ở chỗ vấn đề này đã đánh trúng tim đen thực trạng mà BT đang phải đối mặt: đó là sự giằng co giữa BT hiện thời, một tổ chức đã và đang bước từng bước cẩn trọng trong môi trường một ngành công nghiệp lớn đã thành hình từ lâu, và một BT được định hướng bởi những người như Alan và Peter – những con người ham học hỏi, linh hoạt, sẵn sàng chấp nhận rủi ro để phát triển thị trường mới. Tất cả đúc rút trong hợp đồng này được một nhóm những người thuộc tầng lớp lãnh đạo cao cấp nhất ủng hộ và bị chống đối bởi một nhóm khác.

"Chúng tôi đang cố gắng tìm ai đó có thể đưa ra quyết định," Alan nói chữa, nghe vậy Peter bẻ lại ngay, "Chúng tôi đã tìm thấy người để ra quyết định rồi đấy chứ. Chỉ là chúng tôi không thích quyết định đó thôi!" "Không phải thế đâu," Alan nói, nhưng Peter thú thực là anh không tin nhân vật kia sẽ thay đổi suy nghĩ.

Thế nên bây giờ cả nhóm đang đứng ở ngã ba đường. Họ có thể chờ đến thứ Hai với hy vọng vị giám đốc tài chính tập đoàn sẽ thay đổi suy nghĩ, hay ít nhất cũng bị thuyết phục. Hoặc báo cho khách hàng biết là họ đang gặp rắc rối trong việc xin phê duyệt kế hoạch nhưng sẽ cố gắng hết sức, dù biết rằng khách hàng không còn lựa chọn nào ngoài việc tìm kiếm một nhà thầu phụ khác cho phương án dự phòng; trong trường hợp kể trên thì dù kế hoạch có được phê duyệt, họ vẫn có thể tuột mất hợp đồng này.

Peter cho rằng họ phải làm "việc nên làm," và không nghi ngờ gì nữa, Alan cũng luôn cảm thấy như vậy. Nhưng trước hết anh phải vượt qua được nỗi đau đớn khi phải chịu nguy cơ đánh mất tất cả những gì mình đã phải đổ biết bao mồ hôi nước mắt để đạt được: anh cần phải hành động theo lý trí mách bảo.

Peter: "Anh có nghĩ rằng chúng ta có nghĩa vụ phải thông báo tình hình cho họ trong hôm nay không?"

Alan (vẫn trầm ngâm suốt từ đầu cuộc họp tới giờ): "Tôi không muốn chúng ta trở thành nguyên nhân khiến họ đánh mất hợp đồng này."

Fiona: "Họ sẽ đạt được một thoả thuận khác [với một nhà thầu phụ] trước tối Chủ nhật thôi."

Dần dần họ đi đến quyết định cuối cùng, đầu tiên mới chỉ bàn xem có nên gọi cho khách hàng hay không, còn bây giờ họ bàn nên tiến hành cuộc gọi thế nào. Cuộc gọi được thực hiện (lúc ấy đã là 5 giờ) và một tin nhắn được gửi đi.

Lúc này không khí mới dịu xuống chút ít. "Được rồi," Peter hỏi, "anh đã biết cách dùng chưa?" Cuối cùng, Alan cũng có được buổi học cách sử dụng phần mềm Windows 95 trên chiếc máy vi tính mới của mình cùng "người thông thạo máy vi tính nhất cái công ty này đang dạy cho tôi!" Ngay sau đó Peter nhận một cú điện thoại khác, có người báo với anh là ngài Giám đốc Tài chính Tập đoàn lại được người ta gõ cửa vấn an lần nữa, nhưng vẫn chả ích gì, và rằng thứ Hai này họ sẽ cố thuyết phục ông ta thêm. Tức là sẽ không có gì thay đổi cho đến tận thứ Hai.

Alan bình luận: "Tôi đã thành thạo hơn nhiều rồi đây này…" rồi "ôi, chết tiệt," anh vội quay sang gọi điện. "Xin chào. Tôi muốn gặp…" Nhưng người anh cần gặp vẫn đang họp nên Alan đành phải hủy cuộc họp trước đó, và để lại tin nhắn.

Fiona rời văn phòng còn Peter và Alan quay lại với Windows 95. Lúc 5 giờ 30 phút, họ tắt máy. Hai người bàn qua về việc phân bổ mức tăng lương, Peter hứa sẽ lo việc này trong thời gian Alan đi vắng.

5 giờ 43 phút, Alan quay về văn phòng, có một tin nhắn thông báo số điện thoại di động của nhân vật ở ICL mà anh muốn gặp, “để bàn về việc xác nhận lại là anh sẽ cung ứng cho chúng tôi những sản phẩm như đã thỏa thuận. Chúng tôi cần biết chắc trong ngày hôm nay.” Alan ngồi xuống và bấm số di động vừa được báo nhưng cuộc gọi bị chuyển sang hộp thư thoại. Anh không để lại tin nhắn. “Tôi không muốn nói chuyện với nhân viên của anh ta,” Alan nói, anh muốn nói chuyện trực tiếp với người kia.

“Vậy anh nghĩ sao về một ngày của một Giám đốc Kinh doanh?” Alan hỏi tôi. “Ừm, lúc nào cũng vậy, anh không bao giờ thấy chán cả,” tôi đáp. Alan đồng tình, đoạn nhắc lại ý này trong khi đang dở tay thu dọn giấy tờ, rằng “cũng giống như công việc bán hàng thôi, phần lớn công việc này mang tính nội bộ ấy mà.”

Fiona thò đầu vào để chào tạm biệt. “Kết thúc rồi,” Alan bảo cô trước khi rời đi. Rồi Alan S. vào và họ rà lại một lượt những việc anh ta cần làm khi Alan. W. đi vắng. “Hôm nay anh có hài lòng không?,” ý muốn chỉ cuộc họp buổi sáng, và Alan đáp: “Tôi muốn nó hướng về phía trước nhiều hơn là nhìn lại phía sau. Thay vì phải nghe những câu như kiểu ‘cố làm việc tốt hơn nhé’, tôi muốn được nghe những sáng kiến mới.” 6 giờ 24 phút, khi thu dọn xong các giấy tờ cần thiết và thử gọi lại vào di động của nhân vật ở ICL, Alan rời văn phòng.

Tái bút. Thật ra tất cả vẫn chưa “kết thúc,” vì Alan vẫn không ngừng nỗ lực. Tối hôm đó, Alan liên lạc được với khách hàng và báo cho họ tình hình bản kế hoạch. Anh thuyết phục khách hàng đừng vội tìm một đối tác thay thế BT, vì anh tin chắc kế hoạch sẽ được phê duyệt vào thứ Hai. Sự thật là như vậy, và BT cuối cùng vẫn là nhà thầu phụ trong gói thầu cuối cùng. Họ đã trúng thầu, và tên của liên doanh trúng thầu được xướng lên tại Hạ viện Anh vào tháng 5/1996. Vào tháng Bảy, Alan ký một hợp đồng cung ứng trị giá 100.000 bảng Anh với một khách hàng, nội dung hợp đồng là cung cấp mạng kỹ thuật số đa dịch vụ tích hợp (ISDN) lớn nhất châu Âu – hợp đồng đơn có giá trị lớn nhất của PT trong giai đoạn áp dụng Sáng kiến Tài chính tư của Chính phủ Hoàng gia.

Nhưng thế chưa phải là hết. Cơ quan chủ quản quản lý ngành truyền thông Anh quốc, OFTEL, đã tuyên bố mức giảm giá ISDN của BT sẽ có hiệu lực chung từ tháng Chín năm đó. Các đối thủ cạnh tranh của BT ra sức than phiền về quy định này, và trong một động thái chưa từng có tiền lệ trước đó, OFTEL rút lại mức cắt giảm giá mà BT đề xuất. Vài tháng sau, Alan và khách hàng cùng đồng ý hủy hợp đồng. Hiện giờ, BT cung cấp dịch vụ mạng này thông qua một trung gian khác, nhà cung ứng dịch vụ mạng khác – một trong những đối thủ cạnh tranh của BT.

Lãnh đạo song hành (với sự nỗ lực không ngừng)

Brian A. Adams, giám đốc của Global Express, Bombardier Aerospace (Montreal, 08/03/1996)

Ngày quan sát diễn ra ở lĩnh vực quản lý chương trình, liên quan đến dự án phát triển mẫu máy bay mới theo cơ cấu "chủ nghĩa tùy biến mở rộng." Công việc quản lý ở đây là một chức năng đi kèm thay vì mang tính cấp bậc, nhằm mục đích kết nối và giao dịch với từng đối tác cụ thể trong khuôn khổ chương trình.

Sau khi mua lại Canadair ở Montreal, de Havilland ở Toronto, Lear Jet ở Mỹ, và Shorts Groups ở Bắc Ireland, Bombardier Aerospace Group đã trở thành nhà sản xuất máy bay dân dụng lớn thứ ba thế giới.

Brian Adams chịu trách nhiệm quản lý dự án phát triển mẫu máy bay Global Express mới, bao gồm hoạt động mua vào và điều phối các mối quan hệ phức tạp với các nhà thầu phụ, cũng như các hoạt động sản xuất, tài chính và marketing. Chiếc máy bay này sẽ là mẫu máy bay có khoang rộng nhất và đường bay xa nhất trong số các loại máy bay dân dụng đã từng được thiết kế và sản xuất.

Sau khi theo học ngành Kỹ thuật Chất lượng, Brian vào làm ở Canadair từ năm 1980. Mẫu máy bay Global Express bắt đầu hình thành từ đầu năm 1991. Khoảng giữa năm 1995, chín tháng trước ngày này, Brian được giao trách nhiệm quản lý dự án phát triển mẫu máy bay vì ban lãnh đạo của bộ phận này nhận thấy chương trình cần có sự quản lý chặt chẽ hơn – một lực đẩy mạnh mẽ hơn.

Brian đến đón tôi lúc 8 giờ 30 phút ở cửa vào toà nhà, một khu liên hợp khổng lồ tại ngoại ô Montreal. Chúng tôi thẳng hướng văn phòng của Brian – căn phòng nhỏ kê một bàn làm việc và một bàn họp. Công việc của Brian là liên kết một loạt các tập đoàn, không chỉ bao gồm 4 nhà sản xuất của Bombardier mà còn cả hãng Mitsubishi ở Nhật – chịu trách nhiệm sản xuất cánh và phần thân giữa của máy bay, hãng Lucas ở Anh Quốc – chịu trách nhiệm về hệ thống điện, hãng Honeywell của Mỹ – chịu trách nhiệm mảng điện tử, liên doanh giữa BMW/Rolls-Royce – chịu trách nhiệm về bộ phận cung ứng năng lượng, và tám đối tác quốc tế khác.

Brian mô tả hoạt động liên lạc chiếm nhiều thời gian hơn là ra lệnh trong công việc, ông phải hợp tác với những người có vai vế không thua gì mình. Tuy nhiên, quyền lực tuyệt đối vẫn nằm trong tay ông: điều này thể hiện trong cuộc họp diễn ra sau đó, "Việc chúng ta cần làm là sản xuất ra một chiếc máy bay cơ bản có thể bay trên không được và từ đó phát triển lên." Thời hạn đã được ấn định vào tháng 9/1996. Brian cho biết ông phải giám sát toàn bộ chương trình và kéo đội ngũ kỹ thuật hiện đang làm việc với mình ("những bậc thầy về kỹ thuật") tham gia giải quyết những vấn đề không hề dính dáng đến kỹ thuật. Mỗi người trong số này hiện đang chịu trách nhiệm về một bộ phận của chiếc máy bay, cũng như chịu trách nhiệm liên lạc với đối tác đang thiết kế và sản xuất bộ phận đó.

Brian đặc biệt lo lắng trước tình trạng ngày giao động cơ máy bay liên tục bị hoãn lại. Gulfstream đã đi trước Bombardier một bước trong quá trình sản xuất mẫu máy bay mới, là một phiên bản mở rộng của mẫu máy bay trước đó, do vậy, việc tổ chức chuyến bay thử vào đúng tháng Chín mang tầm quan trọng đặc biệt – để khách hàng có thể thấy những kết quả hữu hình.

Có vô số cú điện thoại ngắn và nhiều người lũ lượt kéo vào văn phòng để bàn về các kế hoạch cho một cuộc họp và những đặc tính để thoả mãn "tiêu chuẩn giảm khoảng cách tối thiểu về độ cao giữa các máy bay đang bay trên không," v.v… Sau đó, Stephane – "cánh tay phải" của Brian (người thường trực bên cạnh Brian trong phần lớn thời gian của ngày hôm nay), vừa mới đi Toronto về, bước vào để cùng Brian xem lại một lượt biểu đồ về "tổng kết sơ lược hoạt động của nhóm các công ty." Họ bàn xem ai đã giao sản phẩm rồi, ai chưa giao, và trong bài thuyết trình nên nhấn mạnh vào những điểm

nào. Brian hỏi: "Có cách nào để tiến hành bay thử nhanh hơn không?" và Stephane trả lời: "Có một bộ phận trục trặc: nó bị nổ. Ta phải thiết kế lại." Brian đưa Stephane xem một lá thư, chỉ cho anh ta thấy một danh sách dài dằng dặc "toàn là trục trặc, trục trặc và trục trặc!"

Lúc 9 giờ 20 phút, Brian đi một cuốc xe ngắn đến trụ sở của Bộ phận Máy bay, tại đây ông họp với hai trong số các chuyên viên tài chính cao cấp của bộ phận này, về vấn đề tập dượt cho cuộc họp sắp tới với uỷ ban các tập đoàn của Bombardier với sự tham gia của chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc.

Sau khi bàn sơ qua một số vấn đề liên quan đến không gian và tình hình căng thẳng với de Havilland ở Toronto, họ chuyển sang vấn đề tài chính, trong đó Brian đề cử người sẽ đảm nhiệm nhiệm vụ thuyết trình ở cuộc họp. Sau khi đã sắp xếp ổn thoả chuyện này, Brian hỏi: "Có chuyện gì sốc không?," "Không, chúng ta đang làm việc đúng tiến độ trong khuôn khổ ngân sách!"

Khoảng 10 giờ, chúng tôi xuống tầng dưới và vào khu văn phòng dự án, tại đây người ra vào đông như kiến. Một cuộc họp các nhân viên vừa mới kết thúc, và một cuộc họp khác sắp bắt đầu quanh chiếc bàn dài với khoảng hơn chục người tham dự, bao gồm Brian và Stephane. Một chồng giấy dày tổng cộng 34 trang được phát cho mỗi người, tài liệu này bao gồm nhiều biểu đồ, sơ đồ và bảng biểu chi tiết, liên quan đến "Các vấn đề kiểm soát và hoạch định kỹ thuật chính yếu" của Global Express, "Tuần lễ kết thúc vào 21/03/1996."

Đây là một nhóm làm việc khá thoải mái, đôi lúc hơi ầm ĩ, bao gồm phần lớn là các kỹ sư tầm tuổi tứ tuần, thường xuyên phải di chuyển liên tục giữa các địa điểm. Rõ ràng họ đã quen làm việc với nhau trong những cuộc họp tổ chức hàng tuần nhằm giúp phối hợp công việc giữa các nhóm kỹ sư khác nhau. Tại đây, họ rà soát, bàn thảo lại nhiều khía cạnh kỹ thuật khác nhau của dự án, một số bộ phận cụ thể của chiếc máy bay, mục đích chung của việc này là để xác định các vấn đề phát sinh cần giải quyết và đảm bảo quá trình sản xuất đang diễn ra đúng tiến độ. Mỗi người được phân công chịu trách nhiệm một vấn đề cụ thể – ví dụ, "Ai sẽ phải làm việc này?" hay "Có ai thấy cần phải làm một bản thiết kế thử vị trí các tấm ốp sàn máy bay không?" Không giống như những người khác, Brian ngồi ở một vị trí tách rời khỏi chiếc bàn. Phần lớn thời gian ông chỉ lắng nghe mọi người nói; thỉnh thoảng đưa ra một vài ý kiến chỉ đạo (ví như, "Ưu tiên hàng đầu là thiết lập ngay [một cuộc thử nghiệm cụ thể] càng sớm càng tốt").

Bỗng nhiên, David – một thành viên trong cuộc họp, ngồi ở cuối phòng, từ nãy đến giờ vẫn im lặng (chăm chú làm việc với chiếc máy vi tính), lên tiếng bằng giọng khá nghiêm trọng: "Tất cả các động cơ máy bay của Gulfstream vẫn còn trên mặt đất. Ngay lúc này, vẫn chưa có chiếc nào bay được… hoặc sẵn sàng cất cánh." (Một kỹ sư của Bombardier làm việc ở xưởng sản xuất động cơ đã nghe được tin này trong quán rượu và báo lại cho David hôm trước.) Điều đó cho thấy thực tế là không chỉ Gulfstream đang gặp vấn đề trục trặc, mà có thể Bombardier sẽ vấp phải vấn đề tương tự, vì hai hãng này cùng dùng động cơ của một nhà sản xuất, và nếu đến giờ Gulfstream vẫn chưa nhận được những động cơ mà hãng này cần, thì có lẽ Bombardier sẽ còn phải đợi lâu hơn mới có được những động cơ cần thiết. Tin này thực sự khiến cả nhóm choáng váng. David nói thêm "Điều này có thể đồng nghĩa với việc chúng ta đang phải đối mặt với một thảm hoạ kinh khủng." Tất cả các công việc khác có thể bị đình đốn, anh ta khẳng định, nhưng cũng nói là mình không biết thời gian trì hoãn sẽ là bao lâu.

Họ bàn về "nhu cầu phải giám sát tất cả mọi việc ngay bây giờ" và gửi một nhóm kỹ sư đến xưởng sản xuất động cơ trong thời gian sớm nhất cho phép. Có người bình luận gì đó về "Ngày thứ Sáu Đen tối."

Lúc này đồng hồ đã chỉ gần 12 giờ 30 phút và một thư ký bước vào phòng họp tuyên bố là đã đến

lúc kết thúc để nhường chỗ cho một cuộc họp khác. Người ngồi ở ghế chủ toạ phản ứng lại thông báo này bằng cách khóa trái cửa phòng ngay sau khi cô thư ký kia bước ra. Thật ra cuộc họp cũng kết thúc ít phút sau đó vào lúc 12 giờ 43 phút.

Sau khi ăn trưa quấy quá, Brian, cùng với Stephane, quay lại một toà nhà khác, tại đây vào lúc 1 giờ 30 phút chiều, ông mở một cuộc họp khác với khoảng 20 người nữa, trong đó có một số người đến từ de Havilland, những người này ít nhiều chịu trách nhiệm về phần công việc tiếp theo. Đa số mọi người đều làm ở bộ phận sản xuất, số khác làm cho bộ phận quảng bá và marketing. (Người duy nhất trong căn phòng này có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp với Brian là Stephane.) Mục đích cụ thể của cuộc họp này rất khác biệt so với cuộc họp trước đó (có một bản tóm lược những công việc sắp phải làm), chức năng và cách tổ chức cuộc họp cũng có nét khác biệt tương tự. Nhưng mục tiêu lớn hơn – là để phối hợp nỗ lực của mọi người – và mức độ phức tạp của những việc cần làm thì khá giống cuộc họp trước.

Brian mở đầu cuộc họp bằng cách giải thích về chương trình Global Express và sau đó cho phát một đoạn phim ngắn giới thiệu với lời kết “Chuyến bay đầu tiên, tháng 9/1996.” Ông cho biết cuộc họp này được triệu tập để họ có thể cùng nhau phối hợp làm việc và biến điều này thành hiện thực, đồng thời đảm bảo tất cả mọi người đều nắm được việc gì sẽ xảy ra tiếp theo. Sau đó, ông quay ghế hướng sang phía người chịu trách nhiệm ở Xưởng thực nghiệm, ông này liệt kê ra những bước của một cuộc thử nghiệm, bắt đầu bằng “(1) Hoàn tất thử nghiệm tĩnh đối với bộ khung” và kết thúc bằng “(10) Thử nghiệm động.” Tiếp theo Alan quay về phía một người khác chịu trách nhiệm tính toán các chi phí, chủ yếu là những đầu chi phí để tổ chức các cuộc họp, thảo luận. Một loạt câu hỏi được đặt ra sau đó, trong đó không ít câu có nội dung khá gay gắt, như cần phải có “một cơ cấu để chúng ta xem xét và điều chỉnh – ngay trong hôm nay.”

3 giờ 12 phút, chúng tôi quay lại văn phòng của Brian. Chỉ một lát sau đã có một cuộc điện thoại gọi đến – đó là “sếp tôi,” Brian giải thích – và trong suốt cuộc gọi, Brian là người nói chủ yếu: chúng tôi “vừa có một cuộc họp rất tốt,” ông nói, “tất cả mọi người ở bộ phận sản xuất giờ đây đều nhận thức được khối lượng công việc là rất lớn. Đến thứ Hai chúng tôi sẽ ngồi họp cùng một nhóm nhỏ hơn để lên kế hoạch phân bố nhân lực cụ thể.” Phần lớn thời gian họ thảo luận về những vấn đề chi tiết, về các nhà sản xuất thực hiện hợp đồng phụ, công đoàn và “11.000 giờ công vượt mức.”

Sau đó, Stephane bước vào và họ trò chuyện sơ qua về cuộc họp hồi chiều, Stephane nhận xét đây là cuộc họp “cần thiết nhưng cũng rất thú vị.” 3 giờ 30 phút, giám đốc bộ phận Đảm bảo Chất lượng bước vào như đã hẹn trước, anh này mang đến một bản “kế hoạch hành động” dài chín trang trong đó nêu rõ “những cột mốc chính,” các thách thức và trách nhiệm liên quan đến vấn đề chất lượng, rồi họ cùng ngồi xem xét, chỉnh sửa bản kế hoạch cho hợp lý. Lần này Brian và Stephane đưa ra nhiều ý kiến chỉ đạo hơn, hai người liên tục yêu cầu phải đạt được “các mốc thời gian cam kết” thay vì “các mốc thời gian hiện thời.” Cuộc họp kết thúc lúc 4 giờ 06 phút.

Tiếp đó là vài cuộc điện thoại gọi đến, một số người ghé qua văn phòng để bàn về một số vấn đề lặt vặt, và lần đầu tiên trong ngày, kể từ sáng sớm, nhịp độ công việc mới có vẻ chậm lại đôi chút. Brian giải thích với tôi rằng, khi ông bắt đầu đảm nhiệm chương trình này, ông và cả nhóm làm việc đã có một buổi tụ họp bên ngoài công sở và nhận ra rằng họ cần một cơ cấu tốt hơn, chứ không phải là một cách phân chia công việc rõ ràng hơn. “Vì vậy, chúng tôi chia chiếc máy bay ra thành nhiều phần,” những người khác nhau chịu trách nhiệm đối với những bộ phận khác nhau của chiếc máy bay, và chịu trách nhiệm liên lạc với những đối tác sản xuất ra bộ phận đó.

4 giờ 30 phút, có một cuộc gọi đến từ Los Angeles của một “nhà cung cấp phiền phức” – thực chất là một nhà thầu phụ cấp dưới, Brian giải thích. Ban đầu, do lo ngại về một cuộc khủng hoảng, và cũng

sợ rằng nhà cung cấp này sẽ không đặt hợp đồng của Bombardier lên ưu tiên hàng đầu, Brian đã gạt những vấn đề tế nhị sang một bên (cũng như quyết định xem ai sẽ là người chi trả các khoản phí phát sinh) và phái một trong những thuộc cấp đến Los Angeles, anh này đã ở đó tính đến nay là năm tuần. Cuộc gọi vừa rồi nhằm mục đích đề nghị mở rộng quyền hạn của anh ta. Brian hứa sẽ tạo điều kiện cho việc này: "Tôi sẽ hỗ trợ anh hết mức có thể để giữ anh chàng kỹ sư ở đó." Cuộc gọi kết thúc sau 5 phút, Brian giải thích cho tôi hay là cả ba vấn đề trục trặc mà ông đang phải đối mặt đều liên quan đến các nhà thầu phụ cấp dưới, chứ không phải các đối tác. Trước đó, cũng trong vụ này, sau khi gặp gỡ đối tác, ông đã linh cảm được có chuyện chẳng lành và tự bay đến Los Angeles. Chỉ sau một tiếng đồng hồ, ông đã xác nhận được là mình đúng – họ đã trao đổi thẳng thắn với ông, chứ không phải với đối tác – việc này cho thấy một "đối tác" đôi khi cũng chẳng hơn một nhà thầu phụ cấp dưới là mấy.

Stephane ghé qua văn phòng Brian một lát để bàn về việc lên lịch cho chuyến công tác của ông đến Toronto vào tuần sau. 4 giờ 50 phút, Brian gợi ý dẫn tôi đi "tham quan một vòng các xưởng," chuyến tham quan này thực chất kéo dài tới nửa tiếng. Xưởng sản xuất ở đây lớn ngoài sức tưởng tượng của tôi: rộng hơn 185.000 m2 − đủ lớn để lắp ráp một chiếc máy bay dân dụng cỡ lớn, và đủ rộng để hứng trọn một cơn mưa dông, chỉ trong khuôn viên xưởng!

Đến 5 giờ 15 phút, chúng tôi quay về văn phòng. Brian đã sẵn sàng ra về, ông sẽ đi uống vài cốc bia với Stephane và tâm sự những chuyện riêng tư. "Một ngày hết sảy!" tôi nói khi chúng tôi đi bộ về văn phòng Brian, và ông đáp: "Không tệ lắm; tôi chỉ phải ngồi và lắng nghe thôi. Có những ngày…"

Tái bút. Ngày 31/07/1998, chiếc máy bay Global Express đã được Cục Giao thông Vận tải Canada cấp giấy phép, sớm hơn hai tháng so với mốc đã định cách đó năm năm.

Quản lý bên lề

Charlie Zinkan, giám đốc Công viên Quốc gia Banff (Banff, Alberta, ngày 13/08/1993)

Nếu thực sự muốn chứng kiến đời sống chính trị trong thực tế, bạn sẽ được thoả mãn ước mong nếu rời những cuộc tranh luận cao vời ở thủ đô và xuống dưới cơ sở, nơi nhà hoạt động vì môi trường đấu tranh chống lại chủ thầu xây dựng.

Charlie Zinkan là người chịu trách nhiệm quản lý Công viên Quốc gia Banff, công viên Canada nổi tiếng nhất trên thế giới và là "hình mẫu nguyên sơ" của toàn bộ hệ thống công viên tại Canada hiện nay. Vấn đề nóng bỏng vào thời điểm đó là việc một bãi đỗ xe mới phục vụ đồi trượt tuyết trong khuôn viên Công viên Quốc gia Banff đang được đề xuất xây dựng. Người sở hữu bãi đỗ xe này là một doanh nhân thích gây hấn, có quan hệ tốt với Đảng Bảo thủ Tiến bộ cũng như nghị sĩ Hạ Viện đương nhiệm đại diện cho khu vực này, bản thân bà ta cũng là người ghê gớm có tiếng. Các nhóm hoạt động vì môi trường đang sôi sục phản đối việc xây dựng bãi đỗ xe, họ cho rằng bãi xe này sẽ chắn ngang tuyến đường đi lại của nhiều loài động vật và góp phần thu hẹp diện tích rừng lâu năm.

Trụ sở của Công viên Quốc gia Banff toạ lạc ở ngay trung tâm thị trấn Banff, Alberta, trong một toà nhà hoành tráng ban đầu được xây để làm spa và mới được đưa vào sử dụng trở lại. Charlie Zinkan có riêng một văn phòng rộng lớn nhìn xuống con phố chính. Nhưng trái ngược với hình ảnh đó là không khí giản dị bên trong văn phòng – gần gũi, thân thiện, và khiến tôi cảm thấy ấn tượng như thể Charlie đang ở trong công viên của ông. Thực ra, Charlie vẫn luôn mặc bộ đồng phục của công viên (ông đã cống hiến cả sự nghiệp của mình cho công viên này).

Charlie gợi ý rằng tôi nên đến vào 8 giờ sáng, là lúc lớp học tiếng Pháp thường nhật kéo dài một tiếng bắt đầu. Vì đây là điều kiện bắt buộc đối với "vị trí đòi hỏi phải thành thạo song ngữ" mà Charlie đang đảm nhận, nên ông nghĩ nó có thể được coi là một phần trong công việc quản lý của ông!

Lúc 9 giờ 05 phút, buổi học kết thúc và chúng tôi tiếp tục trò chuyện (bằng tiếng Anh). Ông hy vọng hôm nay công việc sẽ không quá vất vả, mặc dù "có những ngày dường như việc thoát ra khỏi nơi này là một nhiệm vụ bất khả thi." Ông cho tôi biết tại công viên này đã từng có tới bảy tầng quản lý nhưng đến nay với ngân sách 10 triệu đô-la thì số tầng quản lý đã giảm xuống còn ba, đôi khi là bốn, bao gồm 270 nhân viên làm việc toàn thời gian, 500 nhân viên khác làm việc trong mùa hè, và khoảng 30 – 50 nhà quản lý. Có một nhóm đơn vị chuyên xử lý các vấn đề hành chính trung tâm (bao gồm tài chính, nhân sự, hoạch định, liên lạc), và các đơn vị khác xử lý các dịch vụ của công viên (thuê mướn, đường sá, khu cắm trại, vấn đề thực thi luật pháp và bảo đảm an toàn công cộng, bảo tồn, và các dịch vụ mặt tiền và mặt hậu).

Lúc 9 giờ 20 phút, khi chúng tôi còn đang thảo luận về cơ cấu quản lý, thì người phụ trách các dịch vụ theo chương trình ghé qua trong khoảng năm phút. Anh ta nói về xung đột (với một nhà thầu xây dựng), có nhắc đến việc "giảm bớt các tổn thất của chúng ta," và "chỉ muốn báo cho ông biết" những việc đã được thực hiện. Nghe vậy, Charlie tán đồng và nhận xét: "Chúng tôi lo thì hơn là để cậu làm." Họ cũng bàn thêm một vấn đề liên quan đến hệ thống kế toán.

Sau đó, giám đốc công ty năng lượng gọi điện cho Charlie bày tỏ sự lo lắng về những nỗ lực của các nhà hoạt động vì môi trường nhằm ngăn chặn dự án cung cấp năng lượng, và đề nghị sắp xếp một cuộc họp mặt. Charlie giải thích những mối quan ngại của các nhóm hoạt động vì môi trường và gợi ý rằng đầu tháng Chín là thời điểm thích hợp nhất để tổ chức họp mặt. Vị giám đốc kia tiếp tục giải thích rằng công ty năng lượng không có ý định can thiệp vào lĩnh vực quản lý công viên, chỉ là ông ta muốn đảm bảo việc cung ứng dịch vụ của mình trong công viên được suôn sẻ. Ông ta cũng đề cập rằng một đồng nghiệp của mình đang có ý làm căng, ông này tính can thiệp về mặt chính trị ở tận cấp chính phủ.

Cuộc gọi kéo dài 21 phút, trong phần lớn thời gian Charlie chỉ nhã nhặn lắng nghe.

Giữa các cuộc gọi khác (đa số bàn về thời gian biểu), chúng tôi ngồi trò chuyện với nhau. Charlie cho biết, trước khi tái cơ cấu, tinh thần làm việc là vấn đề nan giải nhất trong công viên này. Họ thật sự phải đấu tranh khổ sở để kiềm chế các nhà quản lý giảm bớt những động thái chỉ huy, điều phối của mình, nhất là trong hoàn cảnh các áp lực chính trị đè nặng với mục đích tập trung hóa quá trình ra quyết định và thực tế là khoa học vẫn chưa phát triển kịp để đáp ứng những vấn đề về sinh thái đang nảy sinh ngày càng nhiều. Charlie tin rằng mô hình quyền lực hình chóp trong chính phủ không phù hợp để áp dụng cho những con người có học vấn rất cao đã bị lôi cuốn về làm việc tại công viên, ngay cả những người đang đảm nhiệm các công việc rất đơn giản với hy vọng có thể được đề bạt lên vị trí thú vị hơn. Anh "phải rất cẩn trọng khi nói đến chuyện 'giao quyền'" với những người đó, Charlie nói. "Ở đây chúng tôi có những thợ cơ khí đọc Harvard Business Review kia đấy!" Những người làm việc trong lĩnh vực cụ thể cam kết về giá trị của chính họ: "họ là những chiến sĩ bảo vệ rừng cô độc của tổ chức."

Với bề dày lịch sử và tầm vóc quy mô của mình, Công viên Banff được Charlie mô tả – là một khu vực đặc biệt nhạy cảm. Điểm khu biệt của nơi này là ở chỗ, tại đây, tất cả mọi con người, sự vật cùng song hành (khách du lịch, các nhà thầu xây dựng, một con đường cao tốc liên lục địa, v.v…). Ông mô tả ba công viên, hai trong số đó ở Mỹ – gồm Yellowstone, Yosemite, và Banff – là "những cây gậy tầm sét" cần được quan tâm và có ảnh hưởng lớn nhất lên các chính sách phát triển trên thế giới. "Các vấn đề ở đây liên tục nhào nặn cuộc sống của tôi, tuần này qua tuần khác." Quản lý những lợi ích sinh thái của Thung lũng Bow (thuộc Công viên Banff) có lẽ là điều bất khả thi, Charlie muốn ám chỉ những xung đột giữa một bên là các nghị sĩ đại diện Alberta tại Hạ viện, cộng với các thành viên Đảng Bảo thủ Tiến bộ, và một bên là các tổ chức phi chính phủ hoạt động vì môi trường (ENGOs – Environmental nongovermental organizations). Vấn đề đang thu hút sự lưu tâm đặc biệt chính là việc xây dựng bãi đỗ xe, vì nó sẽ mở đường cho dự án "nhân đôi" tuyến đường cao tốc xuyên Canada để con đường này có thể trung chuyển lượng xe cộ lớn hơn.

10 giờ 30 phút, Charlie bắt đầu ký các văn bản cho thuê bất động sản, đây là một nghi thức bắt buộc. Sandy Davis, sếp trực tiếp của Charlie gọi đến vào lúc 10 giờ 40 phút để kể lại cuộc trò chuyện với một nghị sĩ địa phương tại Hạ Viện, và khuyên Charlie cũng nên nói chuyện với ông ta, đề nghị này được Charlie thực hiện ngay sau đó. "Tôi vẫn đang theo sát tình hình," Charlie báo cho người phụ nữ ở đầu dây bên kia biết là Ottawa đã thuê một hãng tư vấn và kể lại cuộc họp với chủ sở hữu khu đồi trượt tuyết cùng với "mối quan hệ công việc rất tích cực" của họ. Cuộc gọi kết thúc ngay trước 11 giờ và tiếp nối bằng một cuộc gọi khác, cũng kéo dài khoảng 15 phút, từ trụ sở điều hành của khu trượt tuyết, người thực hiện cuộc gọi bày tỏ mối quan tâm về bản báo cáo môi trường và những điều chỉnh đối với con đường.

Sau đó, Charlie có cuộc gặp với người phụ trách chính của khu vực cắm trại nhà gỗ để bàn về các yêu cầu đòi lại khu đất của người da đỏ ở ngay gần khu cắm trại. Giọng điệu của cuộc gặp này rất khác, trong đó nhân vật kia chỉ im lặng lắng nghe còn Charlie giải thích cặn kẽ về yêu cầu đòi đất và vị thế của chính phủ, cố gắng hết sức xoa dịu mối lo của người này. Hai mươi sáu năm trước, có một vị luật sư đã cho người phụ trách này biết về yêu sách kia, và nói rằng ông ta có thể bị trục xuất khỏi khu đất, nhưng chưa có ai tìm đến để bàn về vấn đề này, và người phụ trách khu vực cắm trại cũng chưa tìm thấy ai để bàn. Ông này rất biết ơn Charlie vì đã chủ động giải thích rõ vụ việc này.

Sau đó, người phụ trách đề cập tới vấn đề cuối cùng. Có một tuyến xe lửa đi ngang qua đường ranh giới lục địa ở ngay sát khu cắm trại mà ông quản lý, và các kỹ sư vận hành xe lửa thậm chí còn kéo còi vào giữa đêm khuya. "Nhiệm vụ của chúng tôi là mang lại những trải nghiệm về nơi hoang dã, vậy mà

giờ ở đây lại xuất hiện thứ ô nhiễm tiếng ồn này!" Liệu ông có thể làm gì để giải quyết vấn đề này không? Charlie nói sẽ phải bàn thêm với các nhân viên đường sắt. Ông pha trò: "Có lẽ tôi sẽ cố tìm xem ai là phó giám đốc phụ trách Quan hệ Công chúng và tặng ông ta một giấy mời đến nghe còi tàu suốt đêm, hoàn toàn miễn phí mới được."

Sau một bữa trưa nhanh gọn, chúng tôi đến trại chăn nuôi gia súc của công viên ở cuối thị trấn để Charlie có thể chạy một cuốc đạp xe giúp rèn luyện cơ thể, vì ông sắp đi công tác năm ngày đến các vùng sâu vùng xa của đất nước. Charlie muốn thăm thú tình hình ở khu vực đó và cũng muốn mọi người thấy sự có mặt của ông. Nhưng đó không đơn thuần là "quản lý bằng cách đạp xe đi tuần xung quanh"; ông còn đi cùng mấy nhân viên trông nom khu vực, hai người thuộc đội cảnh sát kỵ mã hoàng gia Canada, cùng với một doanh nhân, đây sẽ là dịp trao đổi kinh nghiệm và ý tưởng.

Chúng tôi trở lại văn phòng lúc 3 giờ, chuyên viên khu vực chịu trách nhiệm về an toàn công cộng ghé qua văn phòng để bàn về các khoản thu nhằm bù đắp chi phí cho các dịch vụ khẩn cấp (tìm kiếm và cứu nạn). Anh ta đã nói chuyện với cách nhóm khác (chẳng hạn như nhóm Bảo vệ bờ biển) về vấn đề này, và họ đã nghĩ ra vài ý tưởng – ví dụ như thu phí đối với tất cả các phương tiện đi vào khu vực công viên. Anh ta mong nhận được sự chấp thuận của Charlie để có thể "nhân rộng" ý tưởng này đến những người khác.

Sau một cuộc họp ngắn khác về không gian lưu trữ các dụng cụ, chúng tôi nghỉ một chút như đã định để có thời gian nghiên cứu thời gian biểu của Charlie ở phạm vi rộng hơn, đầu tiên là lịch trình các cuộc họp đã được sắp xếp trước, tính từ giờ cho đến hết tuần (hôm đó đã là thứ Sáu). Mỗi ngày đều bắt đầu với lớp học tiếng Pháp. Thứ Hai sẽ có một buổi đào tạo ngắn và một phiên họp về vấn đề xây dựng đội ngũ làm việc, ngoài ra còn một cuộc thảo luận về các vấn đề mà nhà quản lý đang vướng phải liên quan đến các thuộc cấp của ông.

Một tuỳ viên người Nhật tại đại sứ quán ở Washington sẽ đến để bàn về một vài vấn đề (bao gồm quyền sở hữu thương mại của người Nhật tại làng Banff), Charlie coi đây là chuyến thăm của VIP. Charlie cũng sẽ gặp mặt chủ sở hữu khu đồi trượt tuyết, và các nhà quản lý bất động sản. Vào thứ Ba, Charlie dự hội nghị trực tuyến về tương lai của "bể bơi nước nóng," làm bài tập tổng hợp "với ngân sách ban đầu bằng 0," xem xét kỹ lưỡng vụ bãi đỗ xe, tham gia buổi phỏng vấn qua điện thoại về cuộc khảo sát với Văn phòng Kiểm toán công ở Ottawa, và họp với Cục Di sản (cơ quan quản lý công viên Banff có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp với cục này). Thứ Tư, ông có một buổi học vi tính và bữa trưa với Sandy ở Calgary (cách văn phòng Charlie 90 phút lái xe) để bàn về vụ bãi đỗ xe, và buổi tối tiếp tục làm việc với Cục Di sản. Thứ Năm, Charlie sẽ bàn bạc qua điện thoại với Sandy về vụ bãi đỗ xe ("Anh thấy đấy, có một vấn đề như vậy thôi mà chiếm mất bao nhiêu quỹ thời gian của tôi rồi"), và tham dự các cuộc họp ở hồ Louise (cách văn phòng gần một tiếng lái xe) về vấn đề công đoàn, và gặp một chủ khách sạn đang lo ngại rằng các khách bộ hành tuỳ tiện đi qua khu đất của ông này.

Các buổi gặp mặt được lên lịch sẵn cho tuần sau bao gồm một cuộc họp ban lãnh đạo "đã được sắp xếp từ trước" về hoạch định; một buổi gặp chủ sở hữu khu đồi trượt tuyết và tư vấn viên được thuê để xem xét những phương án giải quyết phù hợp cho vấn đề bãi đỗ xe; chuyến thăm của Sandy và lễ đón tiếp sẽ diễn ra ở Trung tâm Văn hóa Banff; ngoài ra còn có một cú điện thoại của Văn phòng Kiểm toán công ở Ottawa, bữa trưa với một nghị sĩ Mỹ để bàn về việc bảo tồn các công viên quốc gia, và một cuộc diễu hành tại trại sĩ quan, nơi Charlie đóng vai trò đại biểu của buổi lễ.

Sau đó, chúng tôi chuyện gẫu về công việc của ông, và phản ứng tích cực đối với một số dự án do các chủ thầu xây dựng và nhân viên công viên đề xướng. Do giảm bớt các tầng quản lý, Charlie nhận thấy công việc của mình giờ đã trở nên nặng nề hơn, có thêm nhiều người phải trực tiếp báo cáo với ông hơn. Chính Charlie đã chỉ ra khi bình luận với tôi như sau: "Có lẽ vấn đề là ở chỗ trao quyền cho

những nhà quản lý cấp dưới thiếu kỹ năng và sự tự tin đã đẩy ngược công việc lên trên." Lúc 4 giờ 45 phút, một nhà tư vấn khu vực đến văn phòng. Hai người trò chuyện về công việc quản lý trong hệ thống công viên đến tận 5 giờ 25, tới đây một ngày làm việc của Charlie chính thức kết thúc.

Quản lý kiểu độc nhất vô nhị

Abbas Gullet, trưởng nhóm Ủy thác (N'gara, Tanzania, ngày 8/10/1996)

Bản báo cáo này viết về một nhà quản lý các trại tị nạn của Hội Chữ thập đỏ tại Tanzania, các hoạt động của ông tập trung vào hai mảng liên lạc và kiểm soát nhằm giữ tình trạng hỗn loạn tiềm ẩn trong trạng thái ổn định, dù chỉ tạm thời. Báo cáo này có tiêu đề "Quản lý kiểu độc nhất vô nhị" vì ba lý do. Thứ nhất, nó là cách nhìn cổ điển về kiểu quản lý có một không hai. Thứ hai, nó đề cập tới công việc quản lý trong các tình huống đặc biệt. Và thứ ba, nó mô tả những con người đặc biệt trong một tổ chức có một không hai.

Liên hiệp Quốc tế Chữ Thập đỏ và Hội Trăng lưỡi liềm đỏ đã tập hợp lại 175 hội nhóm tầm quốc gia nhằm phục vụ mục tiêu phát triển và cứu trợ khi xảy ra thảm hoạ. Bản báo cáo này viết về một trong những "đại biểu" của Hội Chữ Thập đỏ, người điều hành hai trại tị nạn ở N'gara, Tanzania. Người dân lánh nạn tại hai trại này đã trốn khỏi đống đổ nát, từng là Rwanda và Burundi – hai đất nước đã bị xé nát sau vụ tàn sát người Tutsis của người Hutu, rồi lại chìm trong bể máu sau khi người Tutsis giành lại quyền lực. Trại Benaco hiện là nơi trú ẩn của 175.000 người Rwanda; còn trại Lukole che chở cho 29.000 người Burundi.

Điều hành một trại tị nạn cũng đồng nghĩa với việc điều hành một khu tự trị và thậm chí còn hơn thế nữa – bao gồm việc phân phối lương thực, vệ sinh, xây dựng, bảo dưỡng đường sá và chăm sóc sức khỏe. Nhóm làm việc dưới quyền Abbas Gullet bao gồm mười bảy đại biểu Hội Liên hiệp đến từ tám quốc gia khác nhau, tính cả ông (một người Kenya), cộng với 516 nhân viên làm việc toàn thời gian đến từ Hội Chữ thập đỏ Tanzania (vài người trong số họ giữ trọng trách "tương đương" như mười bảy đại biểu của hội), và 1.500 nhân công ăn lương làm việc bán thời gian lấy từ chính hai trại tị nạn.

Các đại biểu luân chuyển công tác rất nhanh. (11 tháng ròng, Abbas là người trụ lại trong thời gian dài nhất.) Họ sống trong một "khu nhà ghép" tương đối thoải mái song cũng khá khiêm tốn: khu nhà này có rào bao quanh được bảo vệ, nhưng không được trang bị vũ khí. Một phần của khu nhà là khu vực hành chính, có các văn phòng làm việc (và cả các thiết bị thông tin liên lạc) được đặt tại sân trong.

Abbas đã cống hiến gần như cả cuộc đời cho Hội Chữ thập đỏ, thời trẻ ông là tình nguyện viên hoạt động ở Đức, Anh và sau đó là Canada. Ông đã làm việc trên Trung ương Hội sáu năm, tính cả khoảng thời gian làm việc mới đây tại trụ sở hội ở Geneva.

Ngày quan sát bắt đầu với bữa sáng lúc 7 giờ 25 phút, sau đó Abbas đi bộ đến văn phòng để xem các "thư tín" mới gửi đặt trên bàn làm việc của ông – bao gồm các thư từ đã được in ra, trông khá giống thư telex. Những giấy tờ này bao gồm một hóa đơn, một giấy báo hàng đã được chuyển đến, và một bản báo cáo cần gửi đi. Abbas tiếp tục quay sang làm việc với máy vi tính để chuẩn bị bản báo cáo tin tức hàng tuần gửi cho Văn phòng Thường trực tại trụ sở Geneva. 7 giờ 45 phút, một số người bước vào để tham gia cuộc họp thường nhật bao gồm những nhân viên báo cáo trực tiếp với Abbas: Gier – người Na Uy, phụ trách mảng Sức khỏe; Georges – người Canada, phụ trách mảng Tài chính và Hành chính; Sasha – người Nga, làm ở mảng Logistics; và Stephen – đến từ Bắc Ireland (nhưng nguyên gốc là người châu Phi), chịu trách nhiệm mảng Cứu trợ.

Họ ngồi quanh bàn, và Sasha nói về nguồn cung ứng và nhu cầu đối với xe SUV (một tài sản được bảo vệ nghiêm ngặt tại N'gara), Georges cho biết ngân sách đã được lo xong. Cuộc thảo luận chủ yếu xoay quanh Abbas, người phải giải thích rất nhiều chi tiết ("Ai sẽ ký?" "Mẫu này sẽ được đưa đến đâu?"). Gier và Georges là hai nhân viên khá mới, còn Sasha và Stephen đến họp thay sếp của mình, vì hai người này đang đi công tác xa.

Đến lượt mình, Abbas tóm lược cho mọi người nghe một cuộc hội thảo về “công việc quản lý trại” sắp diễn ra trong khu nhà ghép ở Tanzania, được tổ chức nhằm mục đích chia sẻ kinh nghiệm giữa những Hội Chữ thập đỏ thuộc các nước Đông Phi. Một người Mỹ – tên Bill và một người Mexico – tên Juan đại diện cho Trung ương Hội cũng sẽ tham gia hội thảo. Abbas giải thích vì sao không muốn cử người của mình đến tham gia hội thảo trong suốt ba ngày là do công việc quá bề bộn; ông cũng nhắc Sasha nên cẩn trọng về lượng cầu vượt mức đối với các loại xe cộ. Rồi Abbas thông báo các thông tin liên quan đến nhân sự, bao gồm những nhân sự thay thế đã được phê duyệt. Tuy nhiên, vẫn chưa có tin gì về người sẽ được cử đến thay thế chính ông, Stephen và Frank (sếp của Stephen, phụ trách mảng Cứu trợ), dù thời hạn thực hiện nhiệm vụ của những người này đều sắp hết. Abbas cũng trình bày “lập trường cứng rắn” của chính phủ Tanzania liên quan đến vụ vòng tròn đường kính bốn kilomet mới đây vừa được khoanh lại quanh khu trại tị nạn. (Người tị nạn có thể tự do hoạt động trong vòng tròn này – ví dụ như trồng trọt chăn nuôi trên khu đất được phân, mua bán tại các chợ địa phương, và thu lượm củi để nấu nướng, nhưng chỉ trong phạm vi bốn kilomet, mặc dù quy định này sẽ được thi hành ra sao thì vẫn còn chưa rõ.) Rồi Abbas quay sang phía Stephen và nói: “Stephen, cậu phải nghe ngóng thật kỹ, và tìm hiểu thêm xem tâm lý của người dân tị nạn hiện giờ ra sao.”

Cuộc họp kết thúc vào lúc 8 giờ 13 phút, và Abbas quay lại làm nốt bản báo cáo để gửi về Geneva, trong khi đó, mọi người nườm nượp ra vào văn phòng của ông. Bản báo cáo được gửi đi vào 8 giờ 30 phút. Abbas đi bộ tới khu nhà lắp ghép Tanzania lớn hơn ở ngay bên cạnh để dự buổi khai mạc hội thảo. Ông chào đón những người đến dự hội thảo vào khu nhà ghép và giới thiệu sơ qua về lịch sử khu trại tị nạn. Sau một biến cố lớn, tình hình đã có vẻ đã dần lắng dịu, song trong hoàn cảnh những vấn đề căng thẳng mới nảy sinh tại Burundi, Hội Chữ thập đỏ đã sẵn sàng hành động kịp thời ngay khi cần. Sau khoảng mười phút, Abbas chuyển giao cho Juan chủ trì cuộc họp, và ra hiệu với tôi, “Chúng ta trở lại với công việc thôi,” rồi hai người ra ngoài.

Chúng tôi sang trại Benaco. Xe của Abbas đã đợi sẵn ở ngoài để tới khu phân phối thức ăn vào lúc 9 giờ 55 phút. Những người dân tị nạn làm công việc vận chuyển đang toả ra, chờ các xe tải UNWFP (United Nations World Food Program – Chương trình Lương thực Thế giới của Liên Hiệp Quốc) tới, và rõ ràng là các xe này đã tới muộn. Abbas đi tới các “kho chứa” – những toà nhà lớn ghép bằng tấm nhựa, hầu hết đều trống trơn (trừ “mấy chiếc cân”) – tại đây Abbas hỏi thăm về “vấn nạn chuột” (“Vẫn là một vấn nạn,” người ta cho ông biết vậy) và một số chi tiết khác.

Khi các xe tải tới nơi, lương thực, chứa trong những bao lớn nặng 50 kg mỗi bao, được vác thẳng đến các “máng” – là những khu vực được lát phẳng, tổng cộng có 19 máng như thế. Qua các máng, lương thực được chuyển tới “nhóm trưởng” để phân phối hàng tuần cho “nhóm gia đình” mà họ phụ trách đứng chờ sau hàng rào. Nhưng hôm nay Abbas nhận thấy hệ thống này làm việc quá hiệu quả, vì lẽ ra lương thực phải được chuyển đến các kho chứa trước, để đong đếm và kiểm soát. Vì vậy, ông đặt ra một loạt câu hỏi về vấn đề này với người phụ trách phân phối lương thực, và cả việc các nhân viên không mặc tạp dề đồng phục của Hội Chữ thập đỏ. Abbas nhấn mạnh, nhân viên của Hội cần phải được nhận biết rõ, và ông khuyến khích trưởng bộ phận phân phối lương thực nên có các cuộc họp thường xuyên với nhân viên thuộc cấp.

Abbas cũng nói chuyện với một phụ nữ làm việc cho UNWFP về vấn đề phân phối lương thực và những trục trặc mà họ đang gặp phải với một nhà thầu cung ứng lương thực. Do đề nghị của cô, ông hứa sẽ nói chuyện với những người có trách nhiệm tại Liên Hiệp Quốc. Sau đó, chúng tôi lướt ngang qua một máng và tới một cánh cổng, nơi rất nhiều người đang tụ tập chờ lương thực, họ tránh đường cho chúng tôi đi qua, ra một khu vực mở của trại. (Đây rõ ràng là nơi sống động nhất trong khu trại tị nạn, có lẽ xếp sau là khu chợ buôn bán lương thực thực phẩm tươi sống, được nuôi trồng và trao đổi ở

bên ngoài những cánh cổng cùng hàng trăm ngàn thứ hàng hóa khác.)

Sau khi đi bộ loanh quanh, chúng tôi quay lại xe và lái đến một khu vực khác của trại. Tại đây, Abbas chỉ cho tôi thấy khu nhà ở của dân tị nạn: những dãy nhà nhỏ, tách biệt con đường trung tâm, một bên là nhà vệ sinh bằng hố đào và một bên là bếp nấu (mỗi gia đình có hai bếp nấu). Trước đó, nhìn từ xa, khu trại này trông rộng mênh mông, nhưng khi lại gần, rời khỏi các cổng phân phát lương thực, nơi này trông có vẻ không đông đúc lắm. Chúng tôi rời trại tới thăm nhà máy xử lý nước phục vụ cho khu nhà ghép rồi trở lại văn phòng Abbas vào 12 giờ 30 phút.

Sau đó, Abbas trò chuyện với những người ghé qua văn phòng và xem xét các tờ điện báo mới được gửi đến bao gồm một lá thư từ một người đang cần hộ chiếu mới, lá thư khác liên quan đến vấn đề đặt phòng khách sạn, lá thư thứ ba thông báo về khả năng lấy được vài thùng dầu từ một công ty Italia sắp rời đất nước này – nếu Abbas nhanh chân. Sasha tình cờ đi ngang qua lúc ấy, và Abbas ngay lập tức giao cho anh ta nhiệm vụ đi kiểm tra tình hình mấy thùng dầu.

Tiếp theo có một loạt người ghé qua và các bản điện tín mới được gửi đến (về việc đặt vé máy bay, ngân sách, mức lương và một bộ phận máy bị hỏng), sau đó, Abbas đi ăn trưa cùng vài người nữa vào tầm 1 giờ chiều. Hans, một người ở hội thảo, nhờ Abbas lo giúp mấy chiếc máy phát điện họ đang cần, còn Bill trình bày các kế hoạch trong hội thảo muốn Abbas phê duyệt danh sách những nhân viên của anh sẽ tham dự hội thảo. “Với tôi thì không sao. Nhưng nhớ bảo họ nói chậm và rõ ràng vào nhé.” Vào lúc 1 giờ 30 phút, ông nghỉ một chút và trở lại văn phòng vào 2 giờ.

Gier bước vào ngay sau đó với “rất nhiều vấn đề nho nhỏ và một vài vấn đề lớn”: Liệu những người dân tị nạn làm việc cho Hội Chữ thập đỏ có được hưởng chế độ tuần làm việc năm ngày không? Đã có kế hoạch sơ tán cho trại Benaco chưa? Abbas có lên kế hoạch tăng lương cho “giáo sư” (một học giả tị nạn người Rwanda đang làm việc với phần mềm theo dõi sức khỏe) không? Vấn đề thoát nước và lắp đặt hệ thống chiếu sáng ban đêm cho “Khách sạn Vùng Vịnh” (tên thường dùng để gọi bệnh viện ở đây) đến đâu rồi? Abbas giải thích cặn kẽ và chi tiết cho Gier, người mới làm việc ở đây một tháng. Abbas giành quyền quyết định đối với một số vấn đề, nhất là những vấn đề liên quan đến chi tiêu, nhưng chủ yếu ông vẫn tìm kiếm quan điểm của Gier và khuyến khích anh ta tự đưa ra quyết định.

Vấn đề nan giải nhất liên quan đến y tá trưởng ở bệnh viện. Bà này không ít lần làm mếch lòng các nhân viên người Tanzania, và họ đã kiến nghị đòi đổi người khác. Gier cũng báo cáo về tình trạng thiếu hụt “nhân lực người Tanzania có trình độ tương đương” tại bệnh viện. Anh ta có trình lên một danh sách ngắn các ứng viên triển vọng, trong đó không có trợ lý y tá trưởng, vì Gier báo rằng rõ ràng anh này cũng sắp rời bệnh viện. Abbas kể cho Gier những gì ông biết về tình hình bệnh viện (thật ra ông biết khá nhiều), bao gồm cả điều thực tế mà Gier vừa thông báo vốn dĩ là một vấn đề nan giải từ lúc ông mới vào làm việc cách đây 11 tháng. Ông gợi ý rằng vì Y tá trưởng đã làm việc ở vị trí này trong 18 tháng, họ có thể coi đó như một lần luân chuyển công tác bình thường, và bà ta có thể tiếp tục làm việc ở vị trí y tá.

Vào lúc 2 giờ 34 phút, Abbas ngắt lời Gier và nêu ra một vài vấn đề khác. Việc sản xuất các tấm bê tông để dựng nhà vệ sinh ở trại Benaco đang bị chậm lại so với kế hoạch đã định, và họ bàn xem làm thế nào để tăng năng suất. Gier nhận xét về tình hình vệ sinh trong trại, anh ta cho rằng rất khả quan. “Ở khắp nơi tôi đều thấy ít mùi khó chịu, ít ruồi và ít rác hơn.” Bệnh tiêu chảy không còn là nỗi lo lớn nữa, song nếu có thêm nước thì tình hình sẽ được cải thiện nhiều, về mặt này, Abbas lại bàn tới những khó khăn khi làm việc với các nhân viên Liên Hiệp Quốc. Họ nhận thấy tỷ lệ bệnh da liễu đang tăng cao ở một trại, và Abbas thắc mắc không hiểu xà phòng có bị ăn cắp và bán lại không.

Sau đó, họ quay lại trở lại chủ đề Khách sạn Vùng Vịnh, nói sơ qua về vấn đề nhân sự y tế ở đó, bao gồm việc có nên thuê thêm một bác sĩ gây mê không. (Hiện nay các y tá đang đảm nhiệm công việc này.) Họ bàn về các chi phí, đặc biệt là những khoản chi tiêu lớn dành cho thuốc men và khả năng xảy ra tình trạng trộm cắp thuốc, và vấn đề trục trặc với một tài xế làm việc cho bệnh viện, người này rõ ràng đã cố tình hối lộ nhân viên an ninh. Abbas cho Gier biết trong vụ này người ta đã sa thải nhầm người và quyết định đó phải được thu hồi lại. 3 giờ 18 phút, Gier rời văn phòng Abbas.

Sasha đã chờ sẵn ở ngoài và bước vào, anh ta đến vì vài vấn đề: các xe vừa tới từ Tổ chức Bác sĩ Không biên giới của Hà Lan trữ xăng dầu ở đâu để không bị trộm, và "tin không tốt lắm – động cơ [của một trong những chiếc xe] bị chết." Abbas bảo anh ta kiểm tra lại xem động cơ đã được bảo dưỡng chưa. 3 giờ 42 phút, trong khi Sasha đi ra để tìm sổ ghi chép, thì Abbas nhìn thấy có vài người đi qua văn phòng tay bê những chiếc gối, ông vội chạy ra nói chuyện với họ. Abbas lo đó là một vụ trộm cắp, nhưng hóa ra là họ làm việc này theo yêu cầu của những người ở hội thảo. Sau đó, Sasha quay trở lại cùng cuốn sổ ghi chép, và thông báo về đề nghị xin xe cho hội thảo, và Abbas đáp: "Không được." Ông cũng giải thích cách tính chi phí xăng dầu cho hội thảo. 3 giờ 47 phút, Sasha rời đi.

Từ giờ cho đến hết ngày sẽ không còn cuộc họp nào theo lịch nữa nên Abbas dành thời gian xem lại các điện tín và thư từ (vấn đề không có sẵn thuốc clo dạng viên với kích thước mong muốn, việc sắp xếp các chuyến bay cho những người sắp đi công tác, chuyến viếng thăm của một quan chức ở văn phòng đại diện tại Bonn, thông báo từ văn phòng Hệ thống thông tin liên lạc qua điện đài tại Dar-es-Salaam về một bác sĩ sẽ bay tới để dự cuộc phỏng vấn một vị trí công việc, v.v…). Lúc 4 giờ 17 phút, Gier đi bộ qua và Abbas hỏi anh ta về chuyến thăm của vị bác sĩ kia: Gier hay người nào khác đã đề xuất ý tưởng này? Người viết tin nhắn đó rõ ràng còn chưa xem báo cáo Abbas đã trực tiếp gửi đến Dar-es-Salaam. "Tôi sẽ nổi cáu với anh ta – mong rằng không gặp rắc rối!"

4 giờ 25 phút, Abbas bắt đầu viết bản đánh giá "giữa kỳ" về một đại biểu, nhưng do mọi người liên tục ra vào hỏi việc, nên có lẽ ông sẽ không làm xong trong ngày hôm nay. Felicitus, người điều hành Khách sạn Vùng Vịnh thay mặt cho Hội Chữ thập đỏ của Đức, bỏ quên một quyển sổ ghi chép đã được cặp kín. May thay, Abbas tình cờ mở quyển sổ này ra và đọc ngay. Ông phát hiện ra rằng một trợ lý y tá trưởng mới, cùng một y tá trưởng mới, sắp được chọn. Ông gọi ngay Felicitus và Gier quay lại văn phòng.

"Sao cô lại muốn đuổi cậu trợ lý y tá trưởng khỏi bệnh viện?," ông hỏi Felicitus. Gier, vẫn chưa biết những gì Felicitus đã viết, đỡ lời: "Không ạ, vụ đấy chưa vội gì đâu," nhưng Felicitus nói: "Anh ta sẽ không được nhận vào vị trí y tá trưởng đâu." Rõ ràng có chuyện hiểu nhầm giữa những người này. Sau đó, bằng giọng điệu quả quyết nhất mà tôi từng nghe trong suốt ngày hôm đó, Abbas nói ông biết rất rõ về anh chàng trợ lý y tá trưởng kia (anh này cũng tên là Stephen), đó là một nhân viên giỏi, và "Tôi sẽ bảo vệ anh ta cho tới khi nào tôi còn ở đây." Felicitus rời văn phòng, vẻ chán ngán, vì vậy Abbas nói thêm, "Trừ phi cô đã thông báo với anh ta rồi." Felicitus lập tức quay ngoắt lại. "Tôi nói rồi." Chắc hẳn Felicitus đã hiểu nhầm điều Gier nói với cô ta trước đó và tưởng là cô ta nên đuổi việc anh chàng kia.

Abbas đề nghị nói chuyện với chàng trợ lý y tá trưởng để giúp giải quyết vấn đề hiểu nhầm. Rõ ràng, Felicitus trông nhẹ nhõm hơn nhiều và khẳng định là cô cũng rất trân trọng những người tài: "Tôi mong rằng ông có thể giải quyết được." Vậy là tất cả cùng đồng tình về việc Abbas sẽ cố gắng dàn xếp ổn thoả vụ này trong ngày hôm sau. Thực ra, họ đã thoả thuận là sẽ thăng chức cho Stephen lên thành "y tá trưởng tạm thời." "Tại sao không phải là y tá trưởng?," Felicitus hỏi, và Abbas đáp, "Từng bước một thôi." Ông muốn thông báo trước cho người đồng nhiệm của mình (đang đi công tác).

Sau đó, Abbas nói rất thích khoảng thời gian yên tĩnh cuối ngày này, khi đó ông có thể tập trung hoàn thành nốt vài việc, rồi quay lại với máy vi tính để hoàn thành nốt bản báo cáo giữa kỳ. Ông chưa gõ được chữ nào thì có chuông điện thoại reo, cuộc gọi từ Nairobi, về việc sắp xếp các chuyến bay. Cuộc gọi kéo dài 20 phút vừa kết thúc thì Sasha thò đầu vào để báo cáo về những xe tải vừa được cấp thêm. Họ vừa bắt đầu bàn về vấn đề này thì vào lúc 6 giờ, Felicitus ló vào và báo "Stephen đến rồi đây!"

Abbas lại ngồi xuống nói chuyện với Stephen, trợ lý y tá trưởng, trông anh này có vẻ lo lắng. "Bệnh viện dạo này sao rồi?" Abbas hỏi, và họ bàn về một đợt bùng phát nhỏ dịch viêm màng não, cùng một vài vấn đề khác. "Có lý do đặc biệt nào khiến cậu thấy mình mệt mỏi, phải làm việc quá sức không?" Abbas lại hỏi, và Stephen đáp không. Anh ta cũng bày tỏ lo lắng về việc Felicitus sắp sửa chuyển đi mà vẫn chưa có ai thay thế, và Abbas thúc giục "các bạn" nên chủ động hơn. Ông tiếp tục tìm hiểu thêm về tình hình quản lý hành chính ở bệnh viện và vai trò của các nhân viên người Tanzania.

Sau đó, Abbas quay trở lại vấn đề chính, để làm rõ thư bổ nhiệm Stephen và để biết chính xác Felicitus đã nói gì với anh ta. Stephen nói anh hiểu rằng mình sẽ không còn giữ chức trợ lý y tá trưởng nữa, nhưng không phải là sẽ mất việc; anh ta hy vọng sẽ được trở lại công việc y tá như trước. Cùng lúc đó, Stephen nói, anh đã giúp Felicitus lên danh sách những người có thể giữ chức vụ y tá trưởng và trợ lý y tá trưởng. Họ xem qua một lượt những cái tên được tiến cử. Khi Abbas hỏi về trục trặc trong công việc quản lý ở bệnh viện, trông Stephen có vẻ không thoải mái, Abbas đề nghị họ có thể nói chuyện bằng tiếng Swahili (ngôn ngữ chung phổ biến nhất của Kenya và Tanzania, ngôn ngữ chung thứ hai là tiếng Anh). Dù vậy, Abbas vẫn cho tôi hay là Stephen ngần ngại không muốn nói đến những lo lắng của anh về y tá trưởng, mặc dù sau đó (khi họ đã trở lại nói chuyện bằng tiếng Anh), Abbas khuyên anh ta nên cởi mở hơn với Felicitus về những vấn đề này. "Nếu cậu không thông tin cho cô ấy, thì cô ấy biết làm thế nào?"

Sau khi làm rõ những gì Felicitus nói với Stephen và những ai đã được thông báo việc này, Abbas nói: "Tôi khuyên cậu nên tiếp tục làm ở vị trí trợ lý y tá trưởng và chuẩn bị để nhận vị trí y tá trưởng… Nhưng cậu phải thẳng thắn với Felicitus trong mọi chuyện. Chúng tôi biết những vấn đề ở bệnh viện – người tài xế đã cố hối lộ ai đó vừa bị sa thải rồi." Stephen nói anh hiểu. Abbas hỏi: "Cậu còn chuyện gì khác không?" 6 giờ 44 phút, Stephen thở phào nói "Thực ra thì chẳng còn gì nữa" khiến cho tâm lý của Abbas nhẹ nhõm không kém. Ngoài bữa tiệc chia tay tổ chức tối nay để tiễn một trong những đại biểu sắp rời trại, thì một ngày của Abbas kết thúc tại đây.

HẾT.
